

إعادة هيكلة
القطاع المصرفى العربى
د. كمال يوسف الدوينى
العربى للنشر والتوزيع

إعادة هيكلة
القطاع المصرفي العربي

إعادة هيكلة القطاع المصرفي العربي
د. كمال يوسف الدويني

الطبعةالأولى: 2017

رقم الإيداع: 1768/2017
الترقيم الدولي: 9789773193256
الغلاف: خالد شريف

60 شارع القصر العيني - 11451 - القاهرة
ت 27921943 - 27954529 فاكس 27947566
www.alarabipublishing.com.eg



بطاقة فهرسة
الدوينى، كمال يوسف
إعادة هيكلة القطاع المصرفي العربي/ كمال يوسف الدوينى
.- القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، 2017 ص؛ سم.
تدمك: 9789773193256
1– البنوك- تنظيم وإدارة
أ- العنوان 658.91.3321

إعادة هيكلة
القطاع المصرفي العربي

د.كمال يوسف الدويني



إهداء

إلى والديَّ
اللَّذين أعيش بذكراهما..

وإلى زوجتي
رفيقة طريق العلم والحياة..

وإلى أبنائي فيرينا ومينا
اللتين أحيا بأملهما.

مقدمـة

اكتشف الإنسان الاقتصاد عن طريق الفطرة البشرية؛ ولأنه كائن اقتصادي دون أن يدري، فهو يقوم بالبحث عن رزقه، وبالتالي في التفكير: كيف يتم هذا اقتصاديا؟ أي بأقل تكلفة وأكبر عائد يعود عليه بالنفع المباشر. فالاقتصاد يلعب دوراً مهماً في أي مجتمع وعصب الحياة فيه، أما ظهوره كفكر علمي في جسد متكامل من المعرفة فكان في أواخر القرن التاسع عشر الميلادي على يد العالم آدم اسميث Adam Smith بكتابه ثروة الأمم. وعلى الرغم من ذلك يؤرخ البعض ظهوره ببداية القرن الرابع قبل الميلاد على يد الفلاسفة الإغريق [1]؛ لظهور كتاباتهم واستمرارها لفترات قبل آدم اسميث، إلا أن هذه الكتيبات كانت تفتقد لتسجيل الحدث الاقتصادي وكيفية معالجته، أي تسجيل إحداث التفاعل المجتمعي من مرحلة الكساد لمرحلة الانتعاش في شكل الفعل ورد الفعل سواء كان ناتجاً عن البيئة الطبيعية أو من فعل الإنسان [2]. غير أن دوائر السياسة والاقتصاد وقيادات الرأي العالمية اختلفت حول سبل التعامل مع تلك الظواهر وتأثيراتها علي التوازن والاستقرار، وقدرتها علي توزيع الثروة وضوابط الأسواق وبالأخص الأسواق المالية، وعلى ذلك يمكن القول بأن القطاع المالي الدولي أدى دوراً مهماً في نسق الحياة الاقتصادية العالمية إذ أنه تكون من منشآت مالية مصرفية، وأخرى غير مصرفية مثل: شركات التأمين، والشركات العاملة في الأوراق المالية.

ويعد القطاع المصرفي الذي تمثله البنوك وما تصنعه النقود في المجتمع؛ صناعة متكاملة خضعت لتطورات متعددة قديمة العهد في ممارستها لشكلها ووظيفتها وأهدافها؛ لأن موضوع مادتها هو المال، وأداة حسابها النقود، وهما يمثلان عنصرين أساسيين في البناء الاقتصادي والاجتماعي لأية دولة؛ إلا أن التطور في هذا القطاع قد حقق قفزات سريعة ومتتالية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، كما زادت المنافسة فيما بينهما، وأصبح من المهم أن يكون لكل بنك سمة أو ميزة تساعده على الارتباط بعملائه. وقد واجهت هذه البنوك بصفة عامة والبنوك التجارية خاصة في السنوات الأخيرة منافسة شرسة وضارية لا تقتصر على بنوك نظيرة، ولكنها امتدت لمنظمات أخرى في حقل الخدمات المالية كشركات الصرافة، وصناديق التوفير والبريد، وسوق الأوراق المالية من الأسهم والسندات وغيرها.

1 لإعطائهم بعض الآراء والتحليلات الاقتصادية التي كانت لا تمثل علما، بل طرقا تفسيرية اجتهادية لحل بعض المشاكل التي كانوا يتعرضون إليها عبر تلك الحقبة من الزمن.

2 أي عدم تفسير تراكم الأفعال وردود الأفعال الاقتصادية عبر الأجيال؛ لأن هذه الفترة كانت تعتمد على وجود مناقشات لحل أية مشكله موجودة في تلك المجتمعات البدائية تعبر عن وجهات نظر سطحية، أو تعكس حلا لبعض المشكلات الخاصة الذاتية بمجتمعاتهم البدائية قليلة العدد دون محاولة لتسجيلها أو تذكرها فيما بعد.

كما تأثر هذا القطاع بعدة تحولات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية ذات طابع عالمي، كانت إحدى نتائجه إزالة الحدود الاقتصادية والعلمية والمعرفية بين الدول ليكون العالم أشبه ما يكون بسوق واحدة سميت على آثره بالعولمة الاقتصادية [1].

وفي هذا الخضم لم تنشئ البلدان العربية [2]، منذ البداية بنوكاً متميزة تتلاءم مع واقعها الروحي والعقائدي وظروفها الاقتصادية والاجتماعية؛ لاختلاف ظروف نشأتها وتطورها وتباين أعداد سكانها، بل اكتفت بتقليد نماذج البنوك الغربية، وشهد النظام المصرفي فيها حركات جذب عديدة للعودة للأصل العربي تمثلت في إجراءات التأميم والتعريب والدمج والتخصص. ورغم أن النظام المصرفي العربي لا يزال أسيراً حتى الآن بين نموذج التقدم الغربي وظروف مجتمعه، إلا أن بعض وحداته قفزت خطوات متقدمة فاقت النماذج الغربية؛ كنتيجة حتمية لاعتمادها الكبير على البترول كمصدر أساسي للدخل.

وتعتبر جمهورية مصر العربية من أقدم الدول من حيث المؤسسات المالية، وقد ظهرت فيها البنوك الوطنية في الربع الأول من القرن الماضي. وفي ظل الأزمات المالية والاقتصادية الدولية، فقد تم اعتماد العديد من المداخل الإصلاحية وآتى في مقدمتها مدخل إعادة الهيكلة. وهكذا بدأت الدول المختلفة في تبني إعادة هيكلة قطاعها المصرفي ومن بينها الدول العربية. كما قامت مصر بإعادة هيكلة بنوكها التجارية في إطار سياستها الشاملة للإصلاح الاقتصادي والالتزام بأسلوب آليات السوق ومسايرة التطور العالمي منذ بداية تسعينيات القرن الماضي لرفع كفاءة اقتصادها باتخاذ عدة إجراءات؛ عن طريق عمل خطط وإصدار قوانين شهدت البنوك على إثرها بعض الاندماجات؛ منها دمج 13 بنكا في بنك واحد عام 1992 [3]، من أجل تفاعيل دورها وزيادة كفاءتها في النشاط الاقتصادي للدولة، ثم تم بيعه وجميع فروعة بالمحافظات لتحالف مصرف أبو ظبي الإسلامي وشركة الإمارات الدولية للاستثمار عن 100% من أسهمه 2007.

---

1 د.حمدي عبد الرحمن، "أفريقيا وتحديات عصر الهيمنة"، (القاهرة: مكتبة مدبولي، 2007)، ص ص 55- 57.

2 المنتدى الاقتصادي العربي بتاريخ 22-09-2007 http:// www.gunfdh.com/vb/archive/index.php/f-50.html-

3 تم دمج 13 بنكا من بنوك التنمية الوطنية في الوطني الأم بالقاهرة عام 1992 وتبعه عام 1993 انضمام البنكين المتبقيين لهذا الاندماج، كما تم في نفس العام عقب انهيار وإفلاس بنك الاعتماد والتجارة مصر دمجه مع بنك مصر، وفي عام 1998 قام البنك الأهلي المصري بالاستحواذ على البنك العربي الأمريكي وهو بنك أنشأه اتحاد المصارف العربية عام 1976 بمدينة نيويورك برأسمال مشترك، بينما تم في 1999 اندماج العقاري المصري في العقاري العربي ليصبح البنك العقاري العربي المصري، وفي 2004 دمج بنك مصر أمريكا الدولي في العربي الأفريقي، و البنك العقاري العربي المصري(ق.ع) في بنك التعمير والإسكان(ق.ص)، واستحواذ بنك سوستيه جنرال على مصر الدولي، وفي 2005 دمج بنك المهندس في الأهلي المصري، و استحواذ بنك مصر على بنك القاهرة، ثم تم تنفيذ سياسة البيع بعرض أحد بنوكها (بنك الإسكندرية ق.ع.) للبيع وهو غير خاضع لقانون الأعمال العام رقم 203 لعام 1991، مع بيع بنوك أخرى كبنك الدلتا الدولي للبنك الأهلي المتحد وبنك القاهرة وباريس، والمصري الأمريكي لمستثمرين سواء أجانب أو عرباً.

الإطــار العـام

لقد تم تناول القطاع المصرفي العربي على وجه العموم والبنوك التجارية المصرية على وجه الخصوص في الكثير من البحـوث، إلا أن الهيكل التنظيمي الذي ينظم العلاقات داخل هذا القطـاع، ويحـدد المـسئوليات وتسلسل القيادة، وكيفية اتخاذ القرار، وتحديد تقسيم الأعمال بين العاملين؛ يعتبر المحرك الرئيـسي للتغيـير والتطوير والدافع لأي إصلاح في السياسات التي لـم تصل للهدف منها، وبالتالي فإعـادة هيكلة هذا القطاع تعتبر من أهـم واجبات إدارة القطاع العليا سواء كانت بنكـاً مركزيـاً أو حكوميـاً في ظـل المتغـيرات الماليـة الحديثة، والتطورات العالمية سريعة التحديث والابتكار.

ومن هذا السياق اتضح للكاتب أنه يوجد خلط بين مفهـوم إعـادة الهيكلـة وطـرق تفاعيلهـا ومفهـوم سياسـات الخصخـصة والانـدماج والاسـتحواذ والتـي تعتـبر في بعـض الأحيـان هـدف تنفيـذها؛ لأن هـذه العمليات تعتبر خطوة أساسية على طريـق الإصلاح الاقتصادي والاجتماعـي للمجتمعات العربية وبخاصــة مصر؛ لأن أهميتها تكمن في التركيز على القيمة المضافة التي تتحقق من عملية إعـادة الهيكلة؛ ولـيس مـن تنفيـذ أي أسلوب لا يخدم هذا القطاع.

ولهذا تم عرض كيفية إعادة هيكلـة البنـوك العربيـة والتجاريـة المـصرية؟ مـن خـلال دراسـة وتحليـل هيكلها التنظيمي قبل وبعد هذا التطوير أو التحديث؛ كنتيجة لتعثرها في مـسايرة التطـور العـالمي وثـورة المعلومات والاتصالات، بنقل ملكية البنوك الحكومية للقطاع الخاص سواء الأجنبي أو المحلي.

ولهذا تكمن أهمية إعادة الهيكلة في:

- أهمية القطاع المصرفي ذاته بالنسبة لاقتصاد الدولة والالتزام بآليات السوق.
- دور لجنة المراجعة في الحوكمه [1]، من خلال أهميتها، واللجان المعاونـة لهـا في البنـوك من حيث علاقتها المباشرة بإعادة هندسة العمليـات المـصرفية، وهـل تـسير كالهـدف الأساسي منها: من حيث التشكيل ودورية الانعقـاد والمهـام والاختـصاصات والـصلاحيات

1 هي مفهوم رقابي يتضمن مجموعة من العلاقات المتداخلة بين الأطراف المشتركة في إدارة الشركات (البنـوك) والرقابـة عليهـا، لـضبط الأداء المـالي والـسلوك الأخلاقـي لجميع المستويات الإشرافية والتنفيذية بها، وتحقيق الإشراف الخارجي الفعـال مـن خـلال مجموعـة مـن القواعـد والمبـادئ التـي تـصدرها الجهـات الرقابيـة (البنـوك المركزية) والمهنيـة{عـصمت صحـصاح،"دراسـة تحليليـة لـدور المـراجعين في حوكمـه الـشركات بـالتطبيق عـلي البنـوك"، رسـالة ماجـستير،(جامعـة عـين شـمس: كليـة التجارة،2007)، ص8}

والقرارات التي تتخذها وفقا للنصوص القانونية وتوصيات وتقارير وقرارات هيئات أسواق المال والبورصات والمجامع المهنية العالمية المختلفة[1] ؟

- تشعب وتعقد المشكلات التي تعاني منها البنوك التجارية وضرورة الحاجة إلى تدخلات إصلاحية من خلال عمليات إعادة الهيكلة **والتي منها:**
  - وجود قدر كبير من الودائع قصيرة الأجل تستخدم في صورة قروض طويلة الأجل.
  - معدل العائد على حقوق الملكية والذي يقل في البنوك التجارية عنه في المشتركة أو الفروع الأجنبية.
  - عدم ميكنة نظم العمل المصرفية وربط فروع البنك الواسعة الانتشار ببعضها البعض ولو بصورة جزئية (لم تتم ميكنة قسم الكمبيالات وأدوات الدفع المختلفة في جميع البنوك العاملة بمصر حتى وبعد خصخصة بعضها أو اندماجه إلا في بعض الفروع التي ترفض التعامل على بند الكمبيالات أي أدوات الدفع المؤجل).
  - الاستثمار في الأوراق المالية التي ترفع أرباح البنوك العامة بما يتجاوز أرباحها من النشاط المصرفي والذي يمثل المؤشر الحقيقي لأي بنك.
  - ارتفاع قيمة المحفظة المالية للبنوك التجارية من أذون خزانة "سندات حكومية وغير حكومية"، والمساهمات في شركات صناعية أو تجارية لا تحقق الأرباح أو الخطة المرجوة منها، وبالتالي تكون نسبة العائد منها ضعيفة بالمقارنة بحجم السيولة المنصرفة لها.

وإن اختلفت هذه المشكلات من بلد لآخر عالميا إلا أنها تأخذ أشكالاً أخرى بالوطن العربي نتيجة إلى:

- اختلاف نشأة وتطور الفن المصرفي في الوطن العربي من بلد لآخر.

- انعكاسات البيئة الثقافية من العادات والتقاليد.

- معيار الأداء الأكاديمي للمؤسسة العربية التعليمية وحجمها، وما تقدمه بصفة مستمرة من مسايرة للتقنيات المصرفية الحديثة.

- ثورة الاستثمار في الدول العربية وانعكاساتها على القوى العاملة داخل الجهاز المصرفي.

- سياسات التشغيل الخاطئة وأثرها على انخفاض وتدني المستوى العام لحجم وطبيعة رأسمال المصارف العربية بالمقارنة بالمصارف العالمية.

---

1 د.هالة السعيد، "تطبيق الحوكمه في البنوك العامة"، (القاهرة: المعهد المصرفي المصري، 2006)، ص ص 15:14.

- هروب المدخرات العربية لدول العالم المختلفة، مما تسبب في عدم وجود تكتلات عربية عالمية.

- الانحراف الإداري والسلوك الوظيفي ودور أصحاب المصالح في تدنى القطاع المصرفي العربي بالتعرف على الدوافع والأسباب المختلفة التي أدت لإقدام بعض الكفاءات المصرفية على الهجرة إلى خارج العمل المصرفي، أو اغتصاب أموال المودعين "المال العام"، أي تدنى العلاقة بين العملاء ومسئولي الجهاز المصرفي.

- البيئة المتغيرة التي توجد فيها هذه البنوك وجدوى تطبيق نظام إعادة الهيكلة بالبنوك من الداخل أولا، والعمل به بدلا من تطبيق أساليب أخرى.
- إلقاء الضوء على بعض الظواهر التي يمكن تفاديها؛ للوصول لكيان عربي مصرفي كبير يضاهى الشركات متعددة الجنسيات العالمية.
- تقديم بعض المقترحات التي تساعد على تحقيق الفاعلية المرجوة من إعادة هيكلة القطاع.

لذا حاول الكتاب الإجابة عن سؤال رئيسي يتمثل في: **إلى أي مدي تساهم عمليات إعادة الهيكلة في رفع كفاءة البنوك العربية عامة؟ ومنه يتفرع عدة أسئلة أهمها:**

1- كيف تمت إعادة الهيكلة في البنوك التجارية العربية والمصرية؟

2- ما مدي ما يحققه مدخل إعادة الهيكلة من تأثير على نوعية الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء؟

3- ما مدي ما يقدمه هذا المدخل من علاج لمشكلات القطاع المصرفي؟

4- ما مدي تواجد فروق بين نظام إعادة الهيكلة وطرق تفاعيلها؟

5- ما مدي أثر هذه السياسات على استعادة الانتعاش الاقتصادي العربي والمصري؟

فاعتمدت الدراسة على أسلوبيين أساسيين لجمع البيانات: الأول هو الأسلوب "النظري/ المكتبي"، من خلال الدراسات والأدبيات السابقة المتاحة ذات الصلة؛ لتغطية الجوانب والأبعاد المختلفة لموضوع هذا الكتاب، أما الأسلوب الثاني فهو أسلوب الاحتكاك بمفردات القطاع المصرفي كله، والتي تمت أولاً بإجراء دراسة استطلاعية نظرية قبل اختيار هذا الموضوع وتحديد المشكلة 2005: 2006 لتكوين فكرة عامة عن كيفية تنفيذ نظام إعادة الهيكلة بالقطاع المصرفي العربي والمصري؟ وكذا المردود العملي والفعلي لتنفيذه على بعض سياسات البنوك العربية والمصرية والعاملين فيها.

حيث تم تناولها من خلال المقابلات الشخصية التي قمنا بها مع المسئولين عن بعض البنوك التجارية قبل وبعد إعادة الهيكلة التي تمت بها.

ومع هذا تأخر ظهور هذا المؤلف نظراً للإحداث التي مر بها الوطن العربي خلال الخمس سنوات الماضية، وقد كانت تلك المقابلات علي النحو التالي:

- رئيس مجلس إدارة بنك الإسكندرية ونائبيه (يناير 2008).
- رئيس مجلس إدارة بنك مصر، ونائبه المدير العام المسئول عن إدارة بنك القاهرة (منتصف 2008).
- رئيس مجلس إدارة البنك الأهلي المصري ونائبه قبل التعديل الذي تم في (منتصف صيف 2008).
- بعض مديري الفروع ومسئولي الإدارات والعاملين كعينة تم اختيارها بشكل قصدي (عينة قصديه) قبل وبعد إعادة الهيكلة التي تمت في القطاع المصرفي المصري موضوع الدراسة؛ وذلك للتعرف على اتجاهاتهم تجاه ما تم من تغيير.
- **وتمثلت أهم القضايا التي طرحها الكاتب للمناقشة أثناء تلك المقابلات في:**
  - مدى وضوح الأدوار ومستويات الصراع.
  - مدى وجود قيم للتحديث مقابل قيم تقليدية.
  - مدى توافر الإثراء الوظيفي الأفقي والرأسي.
  - مدى توافر قيم النزاهة والشفافية والطموح لدى مسئولي العمل المصرفي.
  - مدى اهتمام الإدارة العليا بتفاصيل العمل وكيفية توصيل الخدمة لطالبيها؟
  - مدى تفاعل واحتكاك الإدارة العليا بالعاملين بجميع مستوياتهم. ومن ثم تأثير جماعة العمل على الفرد في قراراته أو العكس. وكذا تخوف المرؤوسين بالمستويات الإدارية الأقل من تحرير المعلومات التي تغضب رؤساءهم.
  - مدى الاهتمام بالعاملين من خلال تعزيز دور المشاركة في اتخاذ القرارات.
  - مدى توافر قيم النزاهة والشفافية بفروع البنك موضوع الدراسة مع بعضها البعض أو مع عملائها.
  - مدى مساهمة الثقافة التنظيمية بالبنوك المصرية في تجنب أخلاقيات العمل السلبية من حيث غرس الأفكار المعززة للأداء في الدقة والانضباط، وتعزيز دور العمل وروح المودة، والحرص على مصلحة الجماعة على حساب المصلحة الشخصية.

فيركز موضوع الكتاب على القطاع المصرفي العربي خلال الفترة من 1990 وحتى 2010، وهي الفترة التي بدأ فيها العمل بتنفيذ سياسة إعادة الهيكلة في البلدان العربية ومن بينها مصر.

ويتسم هذا الموضوع عموماً بالحداثة النسبية، فعلى الرغم من تطرق بعض الأبحاث والدراسات المنشورة، لاسيما الأجنبي منها لموضوعه أو ما يعرف بإعادة هندسة القطاع المصرفي، لم يتطرق أي منها بطريق مباشر تفصيلي لطبيعة وواقع إعادة الهيكلة الخاصة **بالهيكل التنظيمي** للبنوك، والفرق بينها وبين طرق تفاعيلها بالنسبة للبنية التنظيمية والتبعية المؤسسية للبنك، ومراجعة له قبل وبعد عملية إعادة الهيكلة، حتى أن بعضها تعرض في إشارات خاطفة لبعض أهداف الهيكلة في مجملها.

ومن هذا السياق خلص الكاتب لتقسيم عدد من الأدبيات والدراسات السابقة الناتجة من بعض المواقف العالمية المعاصرة، والتي كانت محصلة لظواهر عملية تناولتها بعض الموضوعات قريبة الصلة بموضوع هذا الكتاب، **وتم تصنيفها لعدة محاور على النحو التالي:**

المحور الأول: القطاع المصرفي العربي

- دراسة الفيزي[1]

وقد جاءت هذه الدراسة في أربعة فصول هدفت في مجملها إلى:

تحليل المتغيرات المتعلقة بالنموذج الأمثل للثقافة التنظيمية الدافعة لتكوين المنظمات الذكية في قطاع المصارف بوجه عام والمصارف في دولة الإمارات بشكل خاص.

توضيح مدى وجود ارتباط بين آثار عناصر الثقافة التنظيمية والمنظمة الذكية على الأداء المصرفي.

التعرف على اتجاهات العاملين بالبنوك الوطنية والأجنبية نحو متغيرات الثقافة والمنظمة الذكية.

التعرف على أثر المتغيرات النوعية على مستوى الثقافة التنظيمية وتبنى العناصر المنظمة للبنوك.

حيث كانت أهم نتائجها هي التوصل لنموذج للثقافة التنظيمية للمنظمة الذكية المرتبطة بالأداء؛ ليكون مدخلا للمصارف نحو إيجاد ثقافة تنظيمية محددة تؤدي لما يسمى بالمنظمة الذكية، والتي بدورها تؤدي لزيادة كفاءة وفاعلية الأداء، وما يترتب عليه من نتائج إيجابية.

1 عمر محمد الفيزى، "نموذج مقترح للثقافة التنظيمية في المنظمات الذكية: دراسة تطبيقية على قطاع المصارف في دولة الإمارات المتحدة"، رسالة دكتوراه، منشورة، (جامعة عين شمس: كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال،2005).

- **دراسة صالح** [1]

تناول البحث تعريف البنوك الشاملة، ومزايا العمل المصرفي الـشامل، والمـصرفي الإسلامــي، وتوصـل إلى أن تطـور الجهاز المصرفي في اتجاه المصرفية الشاملـة بهيكلته يـؤدى لمواكبـة التطـورات العالميـة، وهـذا يعنـي أن التغيير يجب أن يكون من داخل العمل المـصرفي وخـصوصا في ظـل سـيادة منـاخ المنافـسة والانـدماج لتكـوين الكيانات المصرفية العملاقة.

المحور الثاني: القطاع المصرفي المصري

- **دراسة الحسيني** [2]

وتأتى هـذه الدراسة في ثلاثة فصول شملت معرفة الإطار النظري لتحرير القطـاع المـصرفي المـصري، ثـم قامت الباحثة بإجراء مسح شامل كدراسة تطبيقية لتجارب بعض الـدول في مجـال تحريـر قطاعهـا المـصرفي بهدف المطالبة بتحرير هذا القطاع، مبينة بعض السلبيات والإيجابيات التي حدثت في الماضي وكيفية التغلـب على تداعيات الوقت الحاضر.

- **دراسة أبو طالب** [3]

تناول البحث مفهوم إدارة الجودة الشاملة، متبنياً الجودة المطلوبة في مجال الخـدمات المـصرفية عـلي وجه الخصوص؛ لتحديد هدف التغيير بالقطاع المصرفي، حيـث قـام بعمـل دراسـة لأبعـاد الأداء التنظيمـي والجودة الشاملة في ظل المتغيرات العالمية الحديثة، ثم أعطي مثالاً عمليا لما يحـدث عـن طريـق توظيـف الثقافة التنظيمية داخل أروقه البنك الأهلي المصري للوصول لأسـلوب العمـل المناسـب عنـد إحـداث هـذا التغيير.

- **دراسة العالم** [4]

وتقع هذه الدراسة في أربعة فصول تناول فيها أثر المتغيرات الاقتصادية الدولية الحديثة عـلى بنـوك القطـاع العـام التجارية المصرية كدراسة تطبيقية تهدف لإظهار ما قامت وتقوم به الرأسمالية المعولمه في القطـاع المـصرفي، وتأثيراتهـا في الفكر والمفاهيم والتصرفات، ومن ثم على واقعها العملي.

---

1 رشدي صالح عبـد الفتاح صالـح، "البنوك الشاملة وتطور دور الجهاز المصرفي في البلـدان النامية"، رسالـة ماجستير، منشورة، (جامعة الإسكندرية: كليـة الحقـوق، قسم اقتصاديات البنوك،1999).

2 كريمة محمد إبراهيم الحسيني، "تحرير القطاع المصرفي بين النظرية والتطبيق: دراسة للتجربة المصرية"، رسالة ماجستير،غير منشورة، (جامعة حلوان: كليـة التجـارة، قسم إدارة الأعمال،2001).

3 محمد محمود حسين أبو طالب، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى الأداء بالجهاز المصرفي: دراسـة تطبيقيـة عـلى البنـوك المـصرية"، رسـالة ماجـستير، (جامعة حلوان: كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2002).

4 عادل محمد العالم، "أثر المتغيرات الاقتصادية الدولية الحديثة على بنوك القطاع العام التجارية المصرية"، دكتوراه، غير منشورة، (جامعة قناة السويس: كلية التجارة، 2003).

- **دراسة عمران** [1]

هدفت دراسة إلى تحديد جودة عملية تطوير الموارد البشرية، والمناخ التنظيمـي لهـا بالنـسبة للبنـوك التجارية قطاع عام والبنوك المشتركة والخاصة، وأظهرت أن توافر المناخ التنظيمي المناسب لتطويرها يؤدى لجودة عملية التطوير المطلوبة، حيث اتضح منها أن هذا المناخ في البنـوك الخاصـة والمـشتركة أفـضل بكثـير عنه في بنوك القطاع العام التجارية.

المحور الثالث: إعادة هيكلة البنوك

- **دراسة ريختر** Richter [2]

وفيها يقترح الباحث برنامجا متكاملاً لإجراء عملية التغيير "إعادة الهيكلة" يتضمن:

تحديد العمليات الأساسية المهمة التي تحتاج لإعادة تصحيحها.

وضع رؤية الإدارة العليا السابقة؛ لعملية التغيير موضع الأهمية والدراسة والبحث تجاه أسباب التعـثر والاستفادة منها في عملية التغيير، لأن هذه الرؤية تفيد في تركيز الجهود داخل المنظمة بالإضافة إلى تطوير الظروف الملائمة لتحسين الأداء.

التطوير المستمر، بخطط شاملة لتحـسين الأداء في القطـاع ككـل لإجـراء التغيـيرات المخططـة لهـا بتغيـير أسلوب الأداء للعمل الحالي كي يتلاءم مع الظروف والمتطلبات الجديدة.

- **دراسة كليمن ار اتش** Kilmann, R. H. [3]

أثبتت هذه الدراسة أن التشتت الموجود قبل التطوير والنـاتج مـن التركيـز عـلى إعـادة هيكلـة أجـزاء وأقسام معينة داخل المنظمة، أفقده النظر إلية من منظور شامل، لذا لم يحقق المرجـو منـه، لأنـه تجاهـل عوامل أكثر دقة من زيادة الإنتاج أهمها: هيكل السلطة، ومن يقـوم باتخـاذ القـرار، وثقافـة المنظمـة مـن حيث العاملين والإدارة. وبالرغم من الآثـار الواضـحة عـلى تطـوير وتحـسين فاعليـة الأداء، إلا أن العـاملين شعروا بالصدمة إذ لم يغير القطاع مفهومه لعملية التغيير، ويركز علي التغيير الـشامل، وتكيفـه مـع البيئـة المحيطة به لمواجهة المنافسة العالمية.

1 محمد مصطفى عبد الجواد عمران، "أثر المناخ التنظيمي على عملية تطوير الموارد البشرية: دراسة مقارنة بـالتطبيق عـلى قطـاع البنـوك التجاريـة المـصرية"، رسـالة ماجستير، (جامعة القاهرة: كلية التجارة، قسم اقتصاد وبنوك، 1996).

2 Brian D. Richter ."Organizational Transformation", (Cambridge Journal of Economics, 1994).

3 Kilmann R. H., Toward Complete programs for Transformation Advanced the Management program. (Boston College, USA, 1995), PP. 23-17.

- **دراسة كليمن ار اتش** Kilmann, R. H. [1]

وتضع تصورا لخطوات عملية إعادة الهيكلة بعوامل أساسية تؤثر على نجاح وارتفاع ربحية القطاع بعد هيكلته حيث تتناول ثقافة القطاع، والمهارة التي يتحلى بها فريق العمل، والمهارات الإدارية الموجودة لدى الإدارة العليا، عن طريق تدعيم هيكل المنظمة وتوافقه مع استراتيجياتها العامة من خلال فاعلية برنامج متكامل لتحسين قدرات المنظمة التنافسية، وتطبيق ذا البرنامج فعلا.

وهناك دراسات عديدة أخرى عن تخطيط العمليات المصرفية في ظل العوامل البيئية الخارجية "بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية"، وأخرى عن أثر التحرر الاقتصادي على الجهاز المصرفي كله.

المحور الرابع: المشكلات المصاحبة لإعادة الهيكلة

- **دراسة شاو جيمس** Shaw James [2]

أظهرت نتيجة الدراسة المشكلات والأحداث المصاحبة قبل وبعد عملية التغيير "إعادة الهيكلة"، وتوصلت إلى أنها تتطلب من القطاع أولا وكل الأفراد العاملين الجهد والتحدي تجاه أي أحداث أو مشكلات تواجهها، كما بينت أن الأفراد يشعرون بالرضا في حالة وجود تعويض مناسب مع جدولة الإجراءات لزمن قصير.

- **دراسة بي كي جيمس** James, .k P [3]

هدفت الدراسة إلى معرفة المشكلات الناتجة عن إعادة الهيكلة عند تخفيض الوظائف لتحسين الأداء، وزيادة كفاءة قوة العمل، حيث خفضت العمالة بنسبة 30% حتى تستطيع التغلب على أزمة الانخفاض الحاد في الربحية. وقد تبين أنه نتيجة للغموض السائد بالمنظمة في توضيح أهدافها، وعدد العاملين المطلوب تخفيضهم، ساد جو من القلق بين العاملين مما أثر على الروح المعنوية لهم، وعلى كفاءة أدائهم.

---

1 ________________, Managing Gives Track to Organizational Success, the European Management Journal, Volume 13, (San. Francesco, Number 2 ,1997), pages 186-175.

2 Shaw James. "A Conceptual Framework for Assessing Organization, Human Relation", (School of Business, Bond University, Gold Coast, Queensland 4229 Australia vol. 50 No. 2, February 1997), p.p. 120-109.

3 P. k. James, the Human Resources Function for Telecommunication, (College of Human Resources and Education Virginia Tech), P.P. 315-229.

- **دراسة ديفيد ودارين** [1] Darren, - David

أوضحت هذه الدراسة سيناريو الأحداث التي يتعرض لها الأفراد بعد عملية التغيير"إعادة الهيكلة" بالمقارنة بما كانت عليه قبلها، وأن بعض الأفراد يمكن أن يتعرضوا لضغوط كثيرة نتيجة لتغير ظروف العمل، وأن البعض الآخر وجد في تغيير ظروف العمل وتغيير أعمالهم متعة كبيرة.

- **دراسة عوض** [2]

وقد هدفت لدراسة انخفاض مستوى رضاء وكفاءة أداء موظفي الخدمة المصرفية ببنوك القطاع العام التجارية نتيجة لتجزئة وتفتيت المسميات الوظيفية وكثرة عددها مقارنة بتصميم وظائف أقرانهم بالبنوك المشتركة، واستعراض الاتجاه الشرطي لمدخل الإثراء الوظيفي في تصميم الوظيفة المصرفية خاصة.

- **دراسة تى كينو** [3] T. Kino,

وترى أن معالجة المشكلات الناتجة عن فقد المنظمات لنصيبها في السوق وسمعة منتجها جعل هذه المصانع تتجه لإعادة هيكلة قوة العمل الموجودة بها، وذلك عن طريق تخفيض بعض الأجور، والاستغناء عن بعض العمالة بإحلالها بأخرى منخفضة التكاليف مما أدى إلى انخفاض الروح المعنوية ودرجة الانتماء للمستمرين في العمل بعد الهيكلة لشعورهم بعدم الأمان في وظائفهم.

- **دراسة كامرون** [4] Cameron,

أثبتت أن عملية إعادة الهيكلة تتوقف على طبيعة وحجم المشاكل التي تواجهها الشركة، فقد تكون صالحة فنياً وتشغيلياً، بينما تعانى من خلخلة هيكلية في مواردها البشرية.

---

1 David - Darren, What Happens when the Phone Goes Wild. The journal of management, 1998, pp. 180-136.

2 محمد محمود عبد العليم عوض، "مدخل الإثراء الوظيفي في تصميم الوظيفة كأداة لتحقيق رضا العاملين: دراسة مقارنة بين البنوك التجارية العاملة في مصر"، رسالة ماجستير، (جامعة المنوفية، شبين الكوم: كلية التجارة، 1997).

3 T. Kino. Special Issue Refocusing, Restructuring and Revitalizing Organizations, International Journal of Strategic Management, 1994, PP. 95 -85.

4 Cameron, Academy of Management Best Paper Proceeding, 1993, pp. 12-9.

المحور الخامس: الآثار المترتبة علي تنفيذ برامج إعادة الهيكلة أو أجزاء منها:

- **دراسة نيكوس** Nikos Boziodelos,[1]

أظهرت هذه الدراسة أهم الآثار الناتجة عن تخفيض العمالة على باقي قوة العمل المتبقية نتيجة عدم ملائمة خطة الإدارة لتقييم أداء العاملين لأهدافهم الشخصية، وأيضا اعتقاد الأفراد المتبقين بعد التخفيض بان فرص ترقيتهم قد قلت مما ساعد على انخفاض الرضا الوظيفي.

- **دراسة الشريف**[2]

هدفت الدراسة إلى توضيح تأثير العوامل البيئية الداخلية (المناخ الوظيفي) على دوافع العاملين وأدائهم للخدمة المصرفية في البنوك التجارية المصرية وبنوك القطاعين الخاص والمشترك، حيث اختيرت عينة من العاملين بالبنك وهم موظفو الخدمة (الذين على اتصال مباشر بالعملاء)، وعينة أخرى ممن يعملون بأقسام أخرى، وتوصلت إلى أن جميع عناصر المناخ التنظيمي ذات تأثير على دوافع العاملين، أي وجود علاقة معنوية بين إدراك موظفي الخدمة لعناصر المناخ التنظيمي ومستوى الإشباع الوظيفي لهم، وأيضا وجود علاقات ارتباط بين مستوى هذا الإشباع الكلى، وإدراك عملاء الأقسام الأخرى لمستوى الأداء الذي تمارس به عناصر القدرات والكفاءات من قبل موظفي الخدمة.

- **دراسة بيفرلي ماكنالي**[3] Beverley MCNelly,

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الآثار المترتبة على تطبيق سياسات إعادة هيكلة العمالة بالنسبة للمديرين عند حدوث تغييرات داخل المنظمة مما أدى لشعور الأفراد بتمتعهم بدرجة أقل في الاستقلالية لأداء وظائفهم نتيجة التغييرات داخل المنظمة، وكذا فقدان العاملين لوظائفهم بالشعور بعدم الأمان والانتماء الوظيفي، وبالتالي ظهور بعض الأعراض المرضية على الأفراد المتبقين.

---

1 Nikos Bozionelos "Organizational Downsizing and Career Development": Case Study, Career Development International Vol. 6:2, 2001, pp. 92 – 87.

2 إجلال محمود حسين الشريف، "أثر العوامل البيئية الداخلية على دوافع العاملين وأدائهم للعمل: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية"، رسالة دكتوراه، (جامعة أسيوط: كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، 1997).

3 Beverley McNally "Executive Stress-An outcome of Strategic change Processes" International Journal of organizational Behavior, 2000.

- **دراسة لويس دال بيير** [1] Lewis D. Pepper

وقد هدفت لدراسة الآثار الناتجة عن تطبيق سياسات إعادة هيكلة العمالة بالنسبة للأمان الوظيفي والأداء، وقد أوضحت أن فرق العمل بالمنظمة قد انخفض مستوى روحها المعنوية والأمان الوظيفي لديها، كما أصبحت أقل تعاونا مع بعضها البعض.

المحور السادس: الخلط بين الخصخصة وإعادة الهيكلة

- **دراسة عاشور** [2]

تناولت الباحثة الآثار الاقتصادية لبرنامج الخصخصة الذي تم في بعض القطاعات، وتحليلها في الاقتصاد المصري عامة من خلال بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية على الأسواق وخاصة سوق العمل ورأس المال.

- **دراسة غالى** [3]

أوضحت أهمية الخصخصة وأثارها على العقود الإدارية، حيث عالجت العقد الإداري والشكل لقانوني للمشروع العام من حيث معيار تميزه عن العقود الأخرى، وكيفية إبرام هذا العقد من حيث معيار قواعد الاختصاص القضائي في المنازعات المترتبة في ظل نظام الخصخصة.

- **دراسة عبد اللـه** [4]

شملت معرفة لأهم اقتصاديات سوق العمل الدولية ومنها سوق العمل في مصر من خلال دراسة التخصصية التحليلية لعنصر العمل فقط، بهدف تأسيس برنامج للإصلاح الاقتصادي، والتكيف الهيكلي، وإظهار أثار تطبيق هذا البرنامج على سوق العمل المصري.

---

1 Lewis D. Pepper, “The Health Effects of Downsizing in the Nuclear Industry”. (Boston University, School of Public Health, August 2000), p.p. 10-1

2 سهام عقل عبد اللـه على عاشور، "الآثار الاقتصادية لبرنامج الخصخصة في الاقتصاد المصري"، رسالة ماجستير، (جامعة الزقازيق: كلية التجارة، قسم اقتصاد، 2004).

3 هو يدا احمد سليمان غالى، "آثار الخصخصة على العقود الإدارية"، رسالة ماجستير، (جامعة الزقازيق: كلية الحقوق، 1997).

4 عبد اللطيف عبد الله محمد، "برنامج الإصلاح الاقتصادي وهيكل سوق العمل في مصر: دراسة تحليلية عن العمالة في البنوك الوطنية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، (جامعة حلوان: كلية التجارة، 2005).

المحور السابع: أساليب إعادة الهيكلة

- **دراسة ريدنج اس اس** Redding[1] ,.S.S

وترى هذه الدراسة أن الهدف من عملية هيكلة العمالة هو تحسين الأداء، وتطوير القدرات التنافسية بحيث يجب أن تشمل إعادة هندسة الإدارة وتطويرها على: إعادة الهيكلة المالية والأنشطة والعمليات الداخلة في العملية الإنتاجية، بتكيفها مع البيئة المحيطة بالمنظمة وتطوير أسلوب التعامل معها بإدخال الإصلاحات الهيكلية أولا في السياسة العليا للدولة، ووضع خطة شاملة لتحسين الأداء العام بالمنظمة؛ عن طريق إعادة هيكلة الموارد البشرية كهدف لتحسين الأداء، والتطوير للبقاء في السوق، وزيادة القدرات التنافسية لجذب المزيد من الاستثمارات، والمطالبة بأن يشمل هذا التطوير مراجعة كل الأنشطة والعمليات المباشرة الخاصة بالعمالة (كأسلوب وطريقة التعامل مع الجمهور، وكيفية تقديم الخدمة المصرفية والأمن والأمان الوظيفي والحوافز والعلاوات والتكنولوجيا المستخدمة، و...) أي إعادة هندره العمالة، وفي نفس الوقت هذه الهندره يجب أن تشمل كل ما يتعلق بالموارد البشرية، وبالتالي هندره هذا الجزء من منظومة الهيكلة بحيث تشمل كل ما يتعلق به

وهناك Word[2] ,RTT, ترى أنه مهما اختلف الأسلوب المستخدم في عمليات إعادة الهيكلة، فإن هناك مبدأ أساسيا يحكم هذه العملية وهو تحديد مفهوم العمل بهدف تطوير وتحسين فاعلية الأداء، وذلك بتحسين القدرات التنافسية بما يؤدى في النهاية لتحقيق أهداف المنظمة.

المحور الثامن: الاستراتيجيات

- **دراسة كامرون** Cameron[3]

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة استراتيجيات وأساليب تخفيض العمالة في إحدى الشركات الاستثمارية بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث أجريت على 30 شركة تعمل في مجال تقليص العملة خلال 4 سنوات؛ للتحقق من: هل هناك إستراتيجيات قبل عملية

1 Redding S.S., Exercise In The Diagnosis And Care Of Organizational Problems, "Advanced Management Program", (Boston. 1994).

2 تشير RTTتكنولوجي إلى التكنولوجيا التي تسمح للمستخدم باستلام بيانات خلال وقت فعلي أو حقيقي.

3 Cameron,K.S.,Strategies for Successful Organizational Downsizing, Human Resource Manag-ement. Periodical, Wiley Company, Volume 33, Issue 2, Summer, 1994, pages 211-189.

التقليص؟ وما هي أفضل الممارسات عند التقليص؟ وما هي الآثار المترتبة علي هذه العمليات في الأداء التنظيمي (مشكلات إعادة الهيكلة بالشركة)؟ حيث أوضحت أن التخطيط المسبق السليم لإستراتيجية تخفيض العمالة (قوة العمل) بالمنظمة أفاد الشركة في تجنب الكثير من المشكلات الناتجة عن إعادة الهيكلة.

- دراسة ألباز [1]

وتقع هذه الدراسة الأكاديمية في أربعة فصول تناولت التطورات العالمية وتأثيرها على العمل المصرفي، وإستراتيجية عمل البنوك في مواجهتها مع الإشارة لمصر، والتي اعتمدت علي تطور الأحداث العالمية في مجملها، وإحداث تغييرات جذرية في جميع المجالات بهدف الربط بين الأحداث السياسية والتداعيات الاقتصادية، والتحول السريع في تفسير الرأسمالية المعولمه خلال أواخر القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين، واستراتيجيات عمل البنوك في تلك المرحلة وخصوصا في مصر.

تم تناولنا موضوعات الكتاب في أربع فصول يسبقها مقدمة والإطار العام للدراسة، ويعقبها خاتمة وتوصيات تحتوي على:

الإطار العام للدراسة:

ويسبقه مقدمة للكتاب؛ وفيهم تم بإيجاز عرض المشكلة التي يعاني منها القطاع المصرفي العربي في الوقت الحالي، ومنها تكمن بعض الأسئلة التي تجيب عنها فصوله التالية، محدداً الإطار الزمني والمكاني، عارضاً لعدد من المواقف العالمية والمحلية المعاصرة **والتي كانت محصلة للتطبيق العلمي في بعض الدراسات السابقة التي تدور حول محاور هذا الكتاب.**

الفصل الأول: نشأة وتطور القطاع المصرفي في العالم العربي ومصر

وفيه حاول الكتاب عرض كيفية نشأة وتطور الصناعة المصرفية في الدول العربية ومصر، **حيث جاء هذا الفصل في مبحثين هما:**

المبحث الأول: نشأة وتطور القطاع المصرفي العربي

بتوضيح لمحة تاريخية عن نشأة البنوك وأنواعها كمدخل للصناعة المالية، موضحا بالرسم تقسيمات الأسواق المالية التي تم التركيز على ثلاث منها فقط؛ هما أساس العمل داخل هذا الكتاب وهم: البنوك المركزية والبنوك التجارية ولمحة مبسطة عن البنوك الإسلامية المنتشرة

---

1 أماني الطنطاوي ألباز، "التطورات العالمية وتأثيرها على العمل المصرفي وإستراتيجية عمل البنوك في مواجهتها وخاصة مصر"، رسالة ماجستير، منشورة، (جامعة عين شمس: كلية التجارة، 2003).

بغالبية الدول العربية ومصر في الوقت الراهن، آخذاً بعض الدول العربية كالمملكة العربية السعودية والجمهورية العربية السورية ودولة الإمارات العربية المتحدة ودولة الكويت والمملكة الأردنية الهاشمية، كأمثلة لتلك النشأة وهذا التطور

المبحث الثاني: نشأة وتطور القطاع المصرفي المصري

حيث تمثلت هذه النشأة في خمس مراحل رئيسية تتخلل كل منها فترة أو أكثر فرعية، بدأت بمرحلة ما قبل إنشاء أول بنك وطني مصري عام 1920، موضحه لفترة ما قبل النشاط المصرفي الأجنبي 1834: 1856، وفترة هذا النشاط 1856: 1920، كفترتين فرعيتين. ثم مرحلة إنشاء البنوك الوطنية المصرية 1920: 1956، التي تبعتها مرحلة تنظيم الجهاز المصرفي الوطني 1956: 1974، متضمنة فترة تمصير البنوك 1956: 1960 والتأميم وإعادة تنظيم الجهاز المصرفي 1960: 1964، ففترة التخصص الوظيفي والقطاعي 1964: 1974، ثم مرحلة الإصلاح المصرفي 1974: 1995، والتي انقسمت لفترة انفتاح البنوك 1974: 1982، وضبط الأداء 1982: 1990، فالإصلاح المصرفي الشامل 1990: 1995، ثم المرحلة الراهنة التي اشتملت علي فترة حوكمه البنوك 1995: 2007، ومرحلة ما بعد 2007 وحتى 2010.

الفصل الثاني: الإطار النظري لمفهوم إعادة الهيكلة: الخطوات والدوافع

وفيه تضمن تعريف لمفهوم إعادة الهيكلة وخطواتها موضحا الدوافع التي يستوجب بناء عليها الإسراع بعمل هذا النظام خوفا من ظهور أي ظواهر فجائية غير طبيعة، **وقد انقسم هذا الفصل إلى مبحثين، هما:**

المبحث الأول: مفهوم وخطوات إعادة الهيكلة

عرض تعريف مفهوم إعادة الهيكلة من خلال التعثر والفشل المالي وعلاقته بإعادة الهيكلة في القطاع المصرفي، محددا العلاقة بين هذا المفهوم وغيره من المفاهيم الأخرى كما أظهرته الأبحاث والدراسات السابقة. ثم تطرق هذا المبحث إلى نوعي إعادة الهيكلة "الجزئي والكلي"، فخطوات تطبيقها موضحا متطلباتها ومعوقات تطبيقها بالقطاع المصرفي العربي عموماً

المبحث الثاني: دوافع إعادة الهيكلة

وشمل علي دوافع إعادة الهيكلة العامة والخاصة بالقطاع المصرفي العربي والمصري، موضحا طرق تفاعيل هذا النظام من واقع التجربة العملية ببنوكها 2005.

الفصل الثالث: إعادة الهيكلة في القطاع المصرفي العربي

قدم هذا الفصل فكرة موجزة عن كيفية إعادة الهيكلة في القطاع المصرفي العربي وخصوصا في بنوكه المركزية والبنوك التجارية **من خلال مبحثين هما:**

المبحث الأول: إعادة الهيكلة في البنوك المركزية العربية

مستعيناً بالهيكل التنظيمي للبنك المركزي الأردني قبل وبعد إعادة الهيكلة كحالة لأحد البنوك المركزية العربيـة، موضحا كيف تمت هيكلة هذه البنوك؟ مقارنـاً مع بنك مركزي آخر كمؤسسة النقد العربي السعودي، ببيان مراحل وإجراءات الهيكلة، وملخص للوحدات التنظيمية والوظيفية والفروق الجوهريـة فـيما بـين هـذين البنكـين كمثـال للدول العربية قبل وبعد الهيكلة.

المبحث الثاني: إعادة الهيكلة في البنوك التجارية العربية

بإظهار الهيكل التنظيمي للبنك الأهلي الأردني كمثال تطبيقي علي كيف تمت هيكلتـه؟ موضـحاً رؤيتـه ورسالته واستراتيجياته، مبيناً مراحل وإجراءات إعادة الهيكلة، وملخص للوحدات التنظيمية والوظيفية قبل وبعد الهيكلة

الفصل الرابع: إعادة الهيكلة في القطاع المصرفي المصري

حيث عرض كيف تمت هيكلة البنوك في مصر "البنك المركزي، والبنوك التجاريـة" ببيـان مراحـل وإجـراءات الهيكلة، وإظهار الهيكل التنظيمي وملخص للوحدات التنظيمية والوظيفية قبـل **وبعـد الهيكلـة حيـث ضـم هذا الفصل مبحثين:**

المبحث الأول: إعادة الهيكلة في البنك المركزي والبنوك التجارية المصرية

بالتعرف على المراحل التي مر بها كل منهما ليساير متطلبات السياسة المالية سواء الدولية أو المحلية.

المبحث الثاني: إعادة هيكلة بنك الإسكندرية

كحالة تطبيقية لبنـك تجـاري مـصري ببيـان كيـف تمـت مراحـل وإجـراءات الهيكلـة وإظهـار الهيكـل التنظيمي، وملخص للوحدات التنظيمية والوظيفية قبل وبعد الهيكلة. مع بيان لرؤية البنـك، ورسـالته وقيمتـه الجوهرية من خلال ما قامت به الدولة وإدارة البنك والعـاملون، وإظهـار إسـتراتيجية مجموعـة سـان بـاولو 2008: 2006 التي تم تنفيذها.

الخاتمة

وتضمنت أهم النتائج التي توضح بعض الاستنتاجات والملاحظات التي توصل إليهـا الكاتـب مـن العـرض السابق في تكوين الهيكل التنظيمي للبنوك بمصر، وأهميـة وأثـــر إعـادة الهيكلـة أو هندسـة الإدارة في نوعيـة الخدمة المصرفية المقدمـة لعملاء القطاع المصرفي. وكذلك بعض التوصيات مع اقـتراح افـتراضي لـشكل هيكـل تنظيمي لبنك عربي يصلح للوقت الحالي.

الفصل الأول

نشأة وتطور القطاع المصرفي

في العالم العربي ومصر

مقدمة

شهد العالم تحولات سريعة وعميقـة ازدادت حـدتها مـع مطلـع التـسعينيات مـن القـرن المـاضي في جميـع المجالات، وبخاصة الاقتصادية منها كمنشآت الأعـمال والـشركات والمؤسـسات الماليـة، مـع بـروز ظـاهرتي العولمـة والشمولية والتطورات الهائلة بالتقنيات الحديثة في مجـال الاتـصالات والإعـلام والمعلومـات الرقميـة، والتحـول التدريجي لعهد اقتصاد المعرفة، وما صاحبهما من أن العالم كله أصبح قرية واحدة تـؤثر وتتـأثر بمـا يـدور فيـه، واشتداد المنافسة الحادة على الصعيد الدولي في إطار التنافسية Competitive مما جعلها لا تكتفـي بالتـأقلم مـع متغيرات الدائرة الاقتصادية، بل تتفاعل وتتوقع أي تغييرات قبل حدوثها، وهذا ما تطلب إجراءات تقـوم أساسـا على الاستقلالية والسرعة في رد الفعل في وقت أصبح البقاء فيه للأسرع.

فاتجهت معظم دول العالم لتحريـر أسـواقها، وإعـادة هندسـة مـشروعاتها الاقتـصادية ومنهـا القطـاع المصرفي الذي جاء انعكاساً لرغبتها في مواكبة هذه التطورات، ومواجهة المنافسة الدوليـة، وإصـلاح الأداء في بنوكها العامة للتوسع في الاستثمار المحلي والأجنبي؛ لأن القطاع المالي هو المحرك الرئيسي والفعال للاستثمار والذي تأتى خلفه قاطرته المحلية ومن ثم الدولية؛ لأنه يتميز بالمرونة والقدرة على التجديد والمنافـسة مـع المؤسسات المالية الإقليمية والخارجية في تجميع الأموال المتاحة، ثم توجيهها للاستثمار داخل الدولة.

ولذا كان هناك تجمع دولي نتيجة وجود مشاكل مصرفية ظهرت في الاقتصاديات العالميـة بـاختلاف توجهاتهـا (غـسيل الأموال، انهيار البنوك) كانت وراء ظاهرة دفع بعض الدول للتغير في اتجاه إدارة جديدة بمتطلبات ومقـاييس ومواصـفات عالية تتطلبها الظروف الاقتصادية أطلقت عليها الجودة الشاملة انتشرت واعتبرت من سمات التقـدم لهـذا العـصر فـما كان له تأثير في تغيير مفاهيم القطاع المصرفي. وهذا ما جعلنا نتناول في الفصل الأول من الرسالة في نقاط موجزة؛ لمحـة تاريخية تظهر علي وجه الخصوص كيفية تطور نشأة القطاع المصرفي العربي، ثم ينتقل بعدها للحديث عن كيف تمـت بمصر؟ لاختلاف توقيت هذه النشأة من بلد لأخرى داخل الوطن العربي.

ولكي تكون مدخلا لإعادة الهيكلة في الدول العربية، تم تقسيم المبحث الأول إلى نقطتـين تـتكلم الأولى عن لمحة تاريخية عن نشأة البنوك وأنواعها، والأخرى عن القطـاع المـصرفي في بعـض الـدول العربيـة آخـذاً السعودية وسوريا والإمارات والكويت والأردن كأمثلة لهذا التطور وهذه النشأة، **حيث كانـت عـلى النحـو التالي:**

المبحـث الأول: نشأة وتطور القطاع المصرفي العربـي

المبحث الثاني: نشأة وتطور القطاع المصرفي المصري

المبحث الأول

نشأة وتطور القطاع المصرفي العربي

تمهيد

لم تنشئ البلدان العربية في البداية بنوكاً متميزة تتلاءم مع واقعها الروحي والعقائدي وظروفها الاقتصادية والاجتماعية، بل اكتفت بتقليد نماذج البنوك الغربية، وشهد النظام المصرفي العربي حركات جذب عديدة للعودة إلى الأصل العربي تمثلت في إجراءات التأميم والتعريب والدمج، والتخصص. ورغم أن النظام المصرفي العربي لا يزال أسيراً حتى الآن بين نموذج التقدم الغربي وظروف المجتمع العربي، إلا أن بعض وحداته قفزت خطوات متقدمة فاقت النماذج الغربية.

وفي ضوء ذلك تختلف نشأة وتطور القطاع المصرفي في الدول العربية من بلد لأخر، لذا عرض الباحث أولاً لمحة تاريخية عن نشأة البنوك وأنواعها على وجه العموم ثم عرض بالبحث والتحليل أمثلة لبعض الدول العربية بصفة خاصة **فكان المبحث على النحو التالي:**

أولاً: لمحة تاريخية عن نشأة البنوك وأنواعها

أنواع البنوك

1- البنوك المركزية

2- البنوك التجارية

3- البنوك الإسلامية

ثانياً : القطاع المصرفي في بعض الدول العربية

1- المملكة العربية السعودية

2- الجمهورية العربية السورية

3- دولة الإمارات العربية المتحدة

4- دولة الكويت

5- المملكة الأردنية الهاشمية

أولاً: لمحة تاريخية عن نشأة البنوك وأنواعها

تشير بعض الوثائق التاريخية والأثرية إلى أن عهد ظهور الفن المصرفي يرجع لما قبل الميلاد، وتمتد جذوره للعهد البابلي [1] ، فالبدايات الأولى للعمليات المصرفية تعود لعهد بابل

---

1 بوعزة عامر، بحث حول"البنوك و أنواعها"،

- http://www.4algeria.net/ib/t9643.html

- شبكة النظم العربية

- http:// www.arabsys.net vBulletin 3.8.1 TranZ by alfatemy

بالعراق القديم ببلاد ما بين النهرين. أما الإغريق فقد عرفوا بدايات العمليات المصرفية التي تزاولها البنوك المعاصرة كتبادل العملات، وحفظ الودائع، ومنح القروض، قبل الميلاد بأربعة قرون؛ لأن تاريخ الأعمال المصرفية أسبق من نشأة المصارف ذاتها؛ إذ عرف العالم هذا النوع من التعامل بالائتمان منذ العصور القديمة، ثم تطور تبعاً لاستعمال النقود وسيطا للمبادلات مع بدء الزراعة والصناعة والتجارة. ودلت الحفريات على أن السومريين في بلاد الرافدين قد عرفوا ألواناً من النشاط المصرفي كالتمويل في قطاع الزراعة، وأيضا بمنطقة بابل التي قامت فيها الحضارة البابلية على أنقاض الحضارة السومرية، ثم الإغريق، وتلاهم الرومان الذين تتلمذوا على أيدي الإغريق، وتعلموا العمل المصرفي، وعن طريقهم انتشر وتطور على مر العصور ما سمي بالعمل المصرفي الإغريقي، في معظم أرجاء العالم المعروف آنذاك نظرا لاتساع نفوذهم، ثم ظهر التاجر المصرفي في القرون الوسطى بعد ظهور أنواع متعددة من العملات، وظهور الإقطاعيات والإمارات والقبائل الكبيرة.

ويذكرنا التاريخ قديماً بأن المعابد كانت تملك مكاناً كمخزن أمين لثروات الأفراد والجماعات، حيث ظهر هذا جليا في الحضارة العربية الإسلامية مما عرف بمصطلح بيت المال (وهو عبارة عن خزانة حجرية كبيرة على برج مرتفع عن سطح الأرض، وهي عادة ما نراها في صحن أو باحة مسجد كالموجودة بالمسجد الأموي الكبير بدمشق، والجامع الكبير بحلب، وتكون في مكان معين من ساحته بحيث تكون مرئية للعيان من مختلف نقاط المسجد أو الجامع) [1] ، وهذا المفهوم ظهر نتيجة حاجة الناس للمحافظة على كل ما هو ثمين وقيم لديهم سواء المال، أو الأحجار الكريمة، أو الذهب، وحتى المخطوطات وغير ذلك.

ومع التوسع في التعامل بمجموعة غير متجانسة من النقود المعدنية، واتساع النشاط التجاري، وظهور الأسواق والتجار المتخصصين بدأت هذه الفئة تحقق فوائض نقدية كبيرة من عملياتها التجارية المختلفة، الأمر الذي دفعها للبحث عن طرق آمنة للمحافظة على ثرواتها وتيسير معاملاتها، فلجأت لبعض تجار الصاغة والصيارفة الذين كانوا يتمتعون بالسمعة الطيبة والقوة والأمانة، وكان هذا هو الشكل المبكر الأكثر إثارة للانتباه، ثم تبعه في القرن السابع عشر من الميلاد بإنجلترا قيام مقتنى أو صائغي الذهب بتخزينه هو وأشياء ثمينة أخرى على شكل إيداعات أو أمانات وحصولهم على إشعارات بذلك، ثم استعادة تلك الأشياء أو الأموال عند الطلب، ومن هنا كانت الحاجة لإيجاد نماذج مختلفة من مؤسسات مالية وظيفتها جمع الثروات الفائضة وتوفيرها من أجل تقديم قروض مما جعلها أساس عمل وظائف البنوك المعاصرة اليوم سواء بفائدة أو

1 البنوك التجارية، "جريدة الجماهير اليومية"، مؤسسة الوحدة للصحافة والطباعة والنشر، حلب، سوريا، في 4-1-2009.

بدون. وبدأت التسميات المختلفة للمصارف التي تقدم جملة خدمات لعملائها من فتح حسابات، وتقديم قروض ومسحوبات نقدية وتحويلات، ومن هنا ظهر مفهوم الحفاظ على الحد الأدنى من الأموال المودعة لتلبية الطلبات عند الحاجة أثناء السحب، وهذا الأمر يمنع قيام جميع المودعين بسحب أموالهم دفعة واحدة (حيث يعلن البنك إفلاسه إذا أصبح بلا رصيد احتياطي).

تمارس البنوك صناعة متكاملة، خضعت لتطورات متعددة، في شكلها ووظيفتها وأهدافها، ومع ذلك ففكرة إنشائها بمعناها الحديث - كما ذكرتها بعض الدراسات - نبعت من الغرب وعلى وجه التحديد من مدينة البندقية، إذ إن أقدم بنك في العالم هو بنك البندقية، بايطاليا [1] ، الذي تأسس عام 1157م، ثم أنشئت بعد ذلك بنوك في إنجلترا وفرنسا وغيرهما من بلاد العالم المختلفة. وكلمة بنك تعني "النقود الكثيرة"، أما عند الاقتصاديين فتعني ائتمان ، وتمويل، وازدهار، وتضخم [2] ، حيث تشير كلمة بنك Bank إلى أية مؤسسة هدفها الرئيسي قبول الودائع، ومنح القروض، والقيام ببعض الخدمات المرتبطة بمثل هذه المعاملات [3].

أما كلمة بنك وجمعها بنوك فتقابلها في العربية مصرف أو مصارف [4] ، Banking House، وقد أجازها مجمع اللغة العربية بالقاهرة، وأوردها في معاجمه الثلاث، وأصل كلمة "مصرف" فيها مأخوذة من الصرف بمعنى "بيع النقد بالنقد"، وهو اسم مكان يقصد به عادة المكان الذي يتم فيه الصرف، لأن كلمة بنك اشتقت من المقاعد [5] ، التي كان يجلس عليها الصرافون في أسواق البندقية وأمستردام، ولعل هذا ما يفسر الأصل التاريخي لكلمة بنك في اللغات الأوروبية، والذي يرجع للاصطلاح الفرنسي "Banque" الذي يعني لغوياً مقعداً أوطاولة صغيرة، أما في جوهرها فتعني خزانة آمنة لحفظ النفائس، أو المكان الذي يتم فيه الاحتفاظ بكل ما هو نفيس وغال كالمجوهرات وغيرها، كما قد يرجع أصل هذه الكلمة اللغوي [6] ، للكلمة الإيطالية "Banco" "بانكو"؛ والتي تعني مصطبة، ويقصد بها في البدء المصطبة التي كان يجلس عليها الصيارفة لتحويل العملة، ثم تطور المعني فيما بعد لكي يقصد بالكلمة المنضدة التي يتم فوقها عد وتبادل العملات، ثم أصبحت تعني المكان الذي توجد فيه تلك المنضدة وتجري فيه المتاجرة، والتي كان الصيارفة يزاولون أعمالهم من خلالها. كما شاع استخدام Bankrupt

---

1 د.أحمد علي دغيم، "اقتصاديات البنوك: مع نظام نقدي واقتصادي عالمي جديد"، (القاهرة: مكتبة مدبولي، 1989)، ص6.

2 د.سيد الهوارى، "إدارة البنوك"، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1981)، ص2.

3 Running Press Glossary Banking Language Philadelphia: Running Press, 1977.

4 د.علي أحمد إبراهيم الجر يتلى، "النظام المصرفي في الدول العربية، العدد التذكاري لمرور 40 عاماً على تأسيس بنك الإسكندرية"، (القاهرة، 1979)، ص 26.

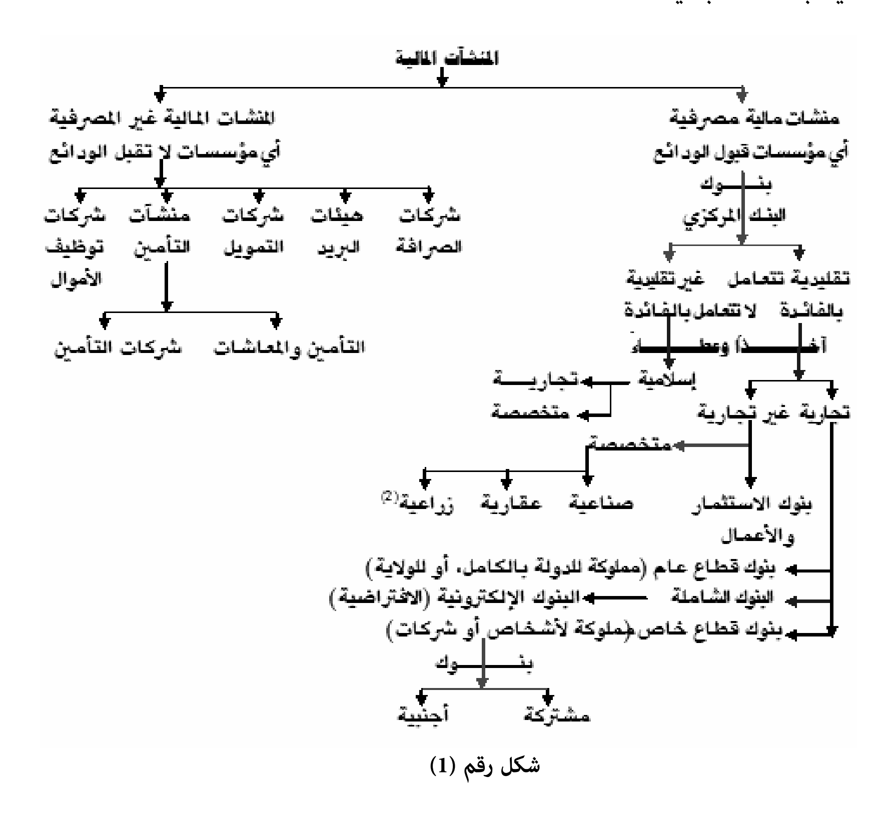
5 نشأة البنوك في العراق، مرجع سبق ذكره.

6 المنتدى الاقتصادي العربي بتاريخ 22-09-2007، مرجع سبق ذكره.

بالمجتمع الأوروبي، لأن الشارع الذي تقع فيه البنوك الكبيرة في لندن أطلق عليه Lombard Street . ويرجع السبب في اختيار كلمة Bank باللغة الإنجليزية، وكلمة Banque باللغة الفرنسية إلى أن الصيارفة اليهود في مدينة Lombardy الإيطالية قد اعتادوا أن يعرضوا العملات التي يتاجرون بها فوق موائد خاصة مجهزة لهذا الغرض.

أنواع البنوك

تمثل الأسواق المالية العديد من مؤسسات النظام المالي لكل منها سماتها الخاصة المميزة لطبيعة الأنشطة التي تقوم بها؛ فمنها [1]، منشآت مالية مصرفية أي مؤسسات قبول الودائع، وأخرى غير مصرفية أي مؤسسات لا تقبل الودائع شكل رقم (1)، وإن كانت جميعها تلعب دورا مهما في تحقيق منافع اقتصادية واجتماعية في ظل التطورات الحديثة بالصناعة البنكية.



شكل رقم (1)

---

1 د.إسماعيل صبري عبد الله، "نحو نظام اقتصادي عالمي جديد: دراسة في قضايا التنمية والتحرير الاقتصادي والعلاقات الدولية"، (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1976)، ص 12. د.سيد الهواري، "إدارة البنوك"، مرجع سبق ذكره، ص 4.

وقد تطورت البنوك بدورها فظهرت البنوك التجارية والمتخصصة، فأنشئت البنوك المركزية التي تأتي على قمة الجهاز المصرفي لتشارك في وضع السياسات النقدية، وتشرف على تنفيذها من خلال ما تتمتع به من وسائل كبيرة كمياً (حين يحدد حجم القروض المصرفية المطلوبة) ونوعياً (حين تحدد أوجه استخدام تلك القروض) بما يتفق مع اتجاهات السياسة العامة للدولة لكي تضمن تحقيق الاستقرار الاقتصادي من جهة، والاستقرار في قيمة العملة الأجنبية من جهة أخرى.

ثم تطورت وتنوعت المفاهيم الخاصة باختصاصات البنوك عالميا من حيث البنيان الهيكلي، أو طبيعة العمل الذي تقوم به، أو الجهة التي تشرف عليها، فأصبحت هناك أنواع من البنوك يغلب على بعضها الطابع التجاري فسميت بالبنوك التجارية، وأخرى سميت ببنوك غير تجارية، والتي تضمنت البنوك المتخصصة، وبنوك الاستثمار والأعمال. فالنظام المصرفي يمثل شريان الدم للنشاط الاقتصادي في أي مجتمع، ومن ثم يتكون أخيرا من المصرف المركزي Central Bank، والمصارف التجاريةMerchant Banks ، والمصارف المتخصصة Specialized Banks.

1- البنوك المركزية Central Bank

جاءت فكرة إنشاء المصارف المركزية نتيجة لما وصلت إليه التطورات الاقتصادية المصرفية الحديثة، لأنها أصبحت ذات أثر كبير على تخطيط السياسة النقدية سواء علي مستوي الدولة أو المستوي العالمي. وقد كان هناك أكثر من بنك للإصدار في المراحل الأولى لتطور البنوك المركزية. إذ كانت البنوك التجارية تقوم بإصدار النقود الورقية ضمن أعمالها اليومية مما أدى لتداول أنواع عديدة من إصداراتها داخل الدولة الواحدة تحمل اسم البنك الذي أصدرها، ولذا كانت بنوك إصدار وليست بنوكا تجارية، ثم برزت فكرة توحيد النقد المصدر وجهة إصداره [1]، لرفع قيمة العملة والثقة فيها وتحقيق درجة من المرونة يتمكن معها المصرف المركزي من تحقيق أهداف السياسة النقدية، ومن ثم النظام النقدي كله داخل الدولة التي ينتمي إليها

لذا قامت الحكومات بتحديد عملة واحدة يصدرها بنك واحد يكون الولاء فيه والتبعية للحكومة بتلك الدولة، وأصبح مؤسسة عامة تستهدف المصلحة الاقتصادية العامة للدولة، فتعاظمت أهميته التي آل إليها حق الإصدار النقدي، وصار أعلى البنوك شأنا، والجهة التي تأتى علي رأس الجهاز المصرفي في غالبية الدول؛ لأنه يمثل البنك الأكبر لجميع المؤسسات البنكية التي يشرف عليها، أي بنك البنوك Bank s'Banker، ومن هنا بدأت البنوك المركزية في الظهور كبنوك إصدار منذ بدايات القرن العشرين مما يدل على أنها أصبحت قطب الجهاز المصرفي.

---

1 د.محمد حامد الزهار، "النقود والبنوك والتجارة الخارجية"، (القاهرة: المؤلف نفسه، 1984)، ص ص232- 235 .

وتلعب تلك البنوك دورا أساسيا في النظام المالي كله، وفي الاقتصاد الحكومي لأية دولة، حيث تعمل على أساس نموذج عام متشابه رغم ما بينها من اختلافات في الهياكل والحدود القانونية لنشاطها؛ لأن هذا الهيكل يتميز بمبدأ التدرج الذي يحدد على أساسه التسلسل القيادي بالمؤسسات المالية، فالهيكل التنظيمي الكلي يمثل مجموعة مركبة من الهياكل الفرعية التي يبنى عليها الهرم التنظيمي للعمل الذي يظهر لهيكل قيادة البنوك **التي تتبعه في:**

الهيكل البشري: الذي يحدد مجال ومهام عمل الموارد البشرية وعلاقاتهم كأعضاء وتسلسلهم القيادي.

الهيكل المادي: يحدد موقع وتجهيزات وحدات المؤسسة من الأصول الثابتة والقيم المنقولة.

الهيكل القانوني: الذي يحدد الشكل القانوني للمؤسسة.

الهيكل المالي: الذي يحدد مصدر رؤوس أموال المؤسسة وتوزيعاتها.

ومن هذا الإطار العام يمكننا تحديد السلطات والمسئوليات لإدارة تنظيم القطاع المصرفي، أي تحديد من في هذه المنشأة له السلطة على من؟ ومن مسئول أمام من؟ ولهذا يتم تجميع أوجه النشاط الرئيسية والفرعية في شكل تقسيمات تنظيمية لتسهيل إدارتها، والإشراف والمتابعة عليها، وتحديد اختصاصات كل تقسيم، ثم تحديد السلطات والمسئوليات التي تقع على عاتق كل تقسيم، وتحديد العلاقات التنظيمية التي تربط أقسام التنظيم المختلفة ببعضها البعض، ويتم ذلك بأسلوبين؛ أولهما التنظيم الرسمي الذي يهتم ويركز بصفة أساسية على الهيكل التنظيمي للجهاز المصرفي، والذي يتصدى لمواجهة مشكلة تقسيم العمل الذي يتطلب وجود سلطة عليا مسئولة عن رسم السياسات، والعمل والإشراف العام على التنفيذ؛ لأن الإشراف الخاص يسند للسلطات الأخرى المعاونة [1]، والآخر يسمى بالتنظيم غير الرسمي الذي يظهر نتيجة اعتبار المنظمة خلية اجتماعية، لأنه يهتم بسلوك الأفراد وحاجاتهم [2]، وفي كل الحالات لا يبتعد عن المظهر الهرمي الذي يتسم بتوسع السلطة والمسئولية.

إن الطريقة التي يتم بها اختيار قياداته وأسلوب عملها من العوامل الأساسية لنجاح الاقتصاد بالدولة؛ لأنها تظهر التباين بين التخصصات المختلفة وطبيعة عملها واختصاصاتها الوظيفية، وإذا اختلفت هذه كلها مع المتغيرات الحديثة، وأصبح الكل يحاول مسايرة الواقع العملي الجديد، يظهر التباين بين ما كان في الماضي من توجهات مصرفية بوجود بعض المسميات الوظيفية، ثم تم تعديلها لكي تساير الاتفاقيات والمعاهدات والقوانين الدولية في شكل الهيكل

1إذا وقف التنظيم الرسمي عند حدود الهيكل التنظيمي المتمثل في التقسيمات الإدارية الوظيفية دون أن يمتد للعنصر البشرى واهتماماته فيولد التنظيم غير الرسمي لكي يركز على هذا العنصر وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة الإدارية.

2 د.صلاح الدين فوزي، "الإدارة العامة بين عالم متغير ومتطلبات التحديث"، (القاهرة: دار النهضة العربية، 2000)، ص ص 72 : 76.

التنظيمي الجديد، أي بعد إعادة هيكلة هذا القطاع، وبالمثل في الهياكل التنظيمية للبنوك التجارية بالدول العربيـة، والتغير الذي حدث فيها لمسايرة تقنيات العالم الاقتصادي الجديد؛ لأنه في خضم المتغيرات العالميـة التـي مـر بهـا العالم خلال العشرين سنة الماضية، واختلاف توقيت حـدوث الأزمـات الماليـة وتنوعهـا مـن مكـان لآخـر عـلى مستوى جميع دول العالم كشفت الأزمة المالية التـي حـدثت في الآونـة الأخـيرة عـن مـشاكل لا حـصر لهـا في التنظيم الهيكلي الحالي للمصارف والمؤسسات المالية، وكان أكثرها ظهورا غياباً شبه كامل لإطار تنظيمي حمائي عام، حيث لم تكن البنوك المركزية والمنظمون فيها قادرين على التعرف على المخاطر المتزايدة التي يتعرض لهـا النظام المالي بشكل عـام، سـواء عـلى المـستوى العـالمي أو حتـى الـوطني؛ لتـداخل الاختـصاصات والمـسميات الوظيفية نتيجة لعدم وضوح هيكل تنظيمي ثابت لها.

لذا جاءت الاستجابة السريعة للحكومات والبنوك المركزية العالمية بوضع الـسياسات والخطـط لإعـادة بنـاء الثقة التي فقدت كخطوة ضرورية لمنـع الانهيـار الاقتـصادي والمـالي عـلى النطـاق العـالمي. ومـع هـذا أدركـت السلطات أن الأزمة تتطلب برنامجا إصلاحيا دقيقا ومتعمقا للتعامل مع كافـة نقـاط الـضعف التـي ظهـرت في النظام، والتي بدأت بتوفير سيولة طارئة للمصارف والمؤسسات المالية المنهارة، ولكـن سرعـان مـا انهـارت سـوق الأوراق المالية المضمونة بالرهون العقارية في أغسطس 2007 أيضا، فظهرت أعماقهـا، وتبـيّن فراغهـا مـما جعـل السلطات تضطر لاتخاذ خطوات أكثر صرامة، بما في ذلك التغيير الكلي لـبعض أهـداف هـذه المـصارف، وإعـادة هندستها من جديد بما يتماشى مع متغيرات العصر، فلجأت للتملك الفوري لمؤسـسات ماليـة كبـيرة، والاسـتحواذ بشقيه، أو التصفية والاندماجات لبعضها الآخر لتوفير تمويل الأصـول والأسـهم الأكـثر خطـورة، وشراء الأوراق الماليـة المضمونة بالرهون العقارية (MBS)، إلا أن يقظة بعض هذه الدول جعلت تأثيرها ضعيفاً نسبيا علي البعض الآخر منها، وقد اتجه بعض الدول العربية مع الجميع لتغيير سياسته المالية والمصرفية حسب الرياح العالميـة المواتيـة للإصلاح بالأفكار والأساليب الجديدة في بوتقة العالم المعولم الجديد، فاتجهت الأخيرة لإعادة هيكلة المسار المـالي بها، وإن اختلفت في التوقيت من دولة لأخرى، وكذا في طريقة الهيكلة من قطاع لآخر داخل الدولة الواحدة، إلا أن الجميع قد اتحد في الخطوط العريضة لطريقة استخدام نظام إعـادة الهيكلـة الـذي شـمل القطـاع المـصرفي بشقيه (البنوك المركزية والتجارية).

ولذا يستخدم البنك المركزي للقيام بذلك عددا من الأدوات من خلال دورة كمراقب على البنوك أعـمالا للسلطات التي منحها له القانون، وتقوم الدولة بالإشراف والمراقبة والسيطرة بأجهزتها الأخرى.

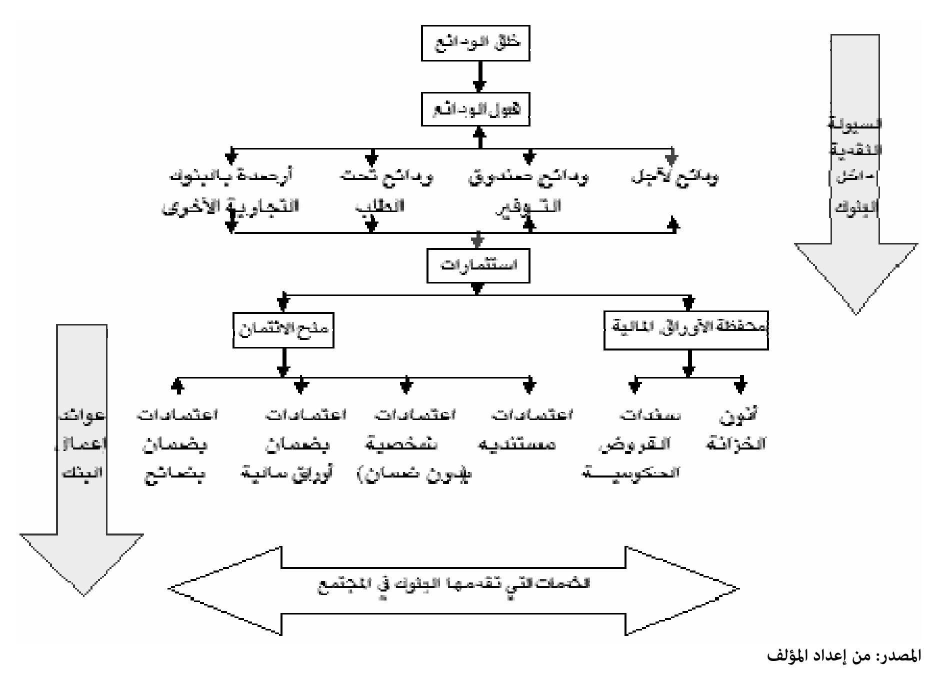
2- البنوك التجارية Commercial Bank

البنوك التجارية هي من أهم مؤسسات الوسائط المالية أو المنشآت المتعاملة في سوق النقد؛ لأنها منشآت ائتمانية غير متخصصة تلعب دورا حيويا في توفير الأموال، ووضعها تحت تصرف راغبي الاستثمار. وقد ظهر مصطلح البنوك التجارية في منتصف القرن الثامن عشر. وترجع كلمة التجارية لنظرية القرض التجاري، أي القروض قصيرة الأجل، وتمويل الإنتاج الجاري، ونقل السلع، والاحتفاظ بالمخزون السلعي، وفي نفس الوقت تحقق هدف توفير السيولة للبنك، وتقليل المخاطرة. فالسيولة النقدية كما ذكرتها النظرية الأمريكية المعروفة باسم نظرية قدرة التغيير في أواخر القرن التاسع عشر تتوقف على قدرة البنك على تحويل أصوله لبنوك أخرى للحصول على السيولة اللازمة عند أسعار معينة؛ لأن هذه البنوك تخلق الودائع التي تشكل جزءا مهما من عرض النقود في المجتمع، فهي بنوك عامة للنشاط، تتلقى الإيداعات، وتمنح القروض لكونها تقوم على التمويل قصير الأجل، ومنها بنوك للدولة، وأخري بنوك مشتركة، ولذا فقد عرف بعض الكتاب البنوك التجارية بأنها: "وعاء للودائع التي يتلقاها البنك من المودعين ويضعها تحت تصرفهم حين يحتاجون إليها، أو يخططها لأجل محدد لخدمتهم أو استثمارها بوسائله المتنوعة" [1].

فالبنك التجاري اليوم بمثابة "متجر أقسام" يقوم بعدد كبير ومتنوع من الخدمات المصرفية، إذ يقوم على قبول الودائع التي تدفع عند طلبها أو لآجال محددة متفق عليها بين البنك والعميل بصفة تعاقدية غير قابلة للجهالة، كما أنها تقوم بمزاولة عمليات التمويل الداخلي أو الخارجي وخدمتها، وكذا عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي بالمساهمة في إنشاء الشركات بما يحقق الأهداف المخططة من قبل السياسة العامة للدولة ودعمها للاقتصاد القومي. لذا تعتبر المصارف التجارية في صورتها الحديثة أحفادا لأسلاف ثلاثة تولوا عملية الاتجار في النقود في الماضي البعيد هم التاجر، والصائغ، والمرابي، لأنها ما هي إلا تجار ديون، تعتمد على موارد هي ذاتها التزاماتها، وتنقسم علي أساس مصادرها لمواردها الذاتية الناتجة من التزاماتها قبل رأس المال المدفوع Capital Account، والاحتياطيات Reserves، ومخصصات البنك أي لأصحاب رأسماله، وأخرى إلى التزامات خارجية عنه (الموارد غير الذاتية)، والتي تمثل الودائع فيها نسبة كبيرة من مجموع موارده الكلية. وهناك نوع من هذا المجموع يمثل الجزء الأكبر من تلك الودائع؛ وهي الودائع تحت الطلب، والتي تتمثل في التزامه قبل عملائه لسد ودائعهم عند طلبها شكل رقم (2).

---

1 السيد محمود القبطان، "قواعد المراجعة في أعمال البنوك: شرح واف لعمليات المصارف وأساليب مراجعتها"، (القاهرة: دار النصر للطباعة والنشر، 2006)، ص11.



المصدر: من إعداد المؤلف

شكل رقم (2)

أوجه النشاط الأساسي لبنك تجارى

وجدير بالذكر أن قانون البنوك والائتمان المصري 163 لعام 1957 قد عرف البنك التجاري في مادته 38 بأنه [1] ، "يعتبر بنكا تجاريا كل منشأة تقوم بصفة معتادة بقبول ودائع تدفع عند الطلب أو بعد أجل لا يجاوز سنة". وقد عدل هذا بالقانون رقم 88 لسنة 2003 بالمادة 31 من إصدار قانون البنك المركزي، والجهاز المصرفي والنقد ولائحته التنفيذية **بأنه يقصد بأعمال البنوك:**

"كل نشاط يتناول بشكل أساسي واعتيادي قبول الودائع والحصول على التمويل، واستثمار تلك الأموال في تقديم التمويل والتسهيلات الائتمانية، والمساهمة في رؤوس أموال الشركات، وكل ما يجري بالعرف المصرفي على اعتباره من أعمال البنوك" [2].

لذا يسعى أي بنك تجاري لتعظيم أرباحه بأسلوب وطريقة لا تعرضه لأي خطر من ضعف السيولة المالية لديه؛ لأنه يرتكز في سياسته على الاستثمار والإقراض، وعلى حيازته

1 البنك المركزي المصري، "مجموعة تشريعات البنوك والائتمان"، (القاهرة: الإدارة العامة للشئون القانونية، 1993)، ص21.

2 د.أحمد رأفت ذكي،"مقدمة في إدارة البنوك: مدخل تحليلي تكاملي (بيئة تغيرات)"، (المهندسين: المؤلف نفسه، 2006)، ص107.

للأصول ألإيراديه قصيرة الأجل في المقام الأول، والتي من أهمها أذون الخزانـة، والأوراق التجاريـة، والأوراق المالية، والقروض (التي يمكنه تحويلها لنقديـة سـائلة) لـسد طلـب مفـاجئ عـلي أوراق النقـد، إلى جانـب القروض المتوسطة وطويلة الأجل التي يلجأ إليها لتوزيع المخاطر بوضع حدود قـصوى لهـذه القـروض، أو الاشتراك مع بنـوك أخـرى في تحمـل مخاطرهـا الكبـيرة كمـدة ومبالـغ، وبـذلك تتنـوع كـل مـن القـروض والضمانات متوسطة وطويلـة الأجل، في حين أن اعتمادها الكلي يكون بنسبة أكبر على قصيرة الأجل.

3- **البنوك الإسلامية** [1] Islamic Banks

فنظراً لتغير طبيعة النظام السياسي خلال الفـترة الحاليـة في البلـدان العربيـة بـصفة عامـة ومـصر بـصفة خاصة، ووجود هذه البنوك على الساحة المصرفية، وتميزها بتطبيق مبادئ الشريعة الإسـلامية، وتـضمنها بنوكـا يغلب عليها الطابع التجاري تسمى بنوك إسلامية تجارية، وبنـوك أخـري يغلـب عليهـا الطـابع غـير التجـاري، فأنها في جميع الحالات لا تتعامل بالفائدة المحـددة مـسبقا، لأنهـا تقـوم بتوظيـف أمـوال مودعيهـا في شـكل استثمارات **عن طريق:**

- **المشاركة:**

ويشترك فيها كل من البنك والعميل وفقا للمبلغ المشارك به العميل لتوظيفـه واسـتغلاله في مجـال معـين، وتـوزع الأرباح أو الخسائر فيما بينهما وفقا لنسب مشاركة رأس المال "حصته فيه".

- **المرابحة:**

ويقوم فيها البنك بشراء سلع لصالح عميلة تتحدد شروطها، ونسب الربح أو الخـسارة فـيما بيـنهما مقـدما، ويتحمل البنك قيمة الخسارة الناتجة عن تلف السلع قبل تسليمها للمشارك.

- **المضاربة:**

ويقدم فيها البنك المال بينما يقدم العميل جهده وعمله، ويتحمل البنك الخسارة إذا تحققت من عدم إهـمال العميل لعمله، أو تلف بضاعته عن قصد، ويتفق البنك والعميل عـلى نـسب توزيـع الأربـاح فـيما بيـنهما مقـدما، وعادة يتدخل البنك في نوعية النشاط الذي يغامر فيه بأمواله.

وتتركز أنشطة البنوك الإسلامية في الأنشطة السابقة سـواء كانـت مـشاركة كاملـة أو المـشاركة المنتهيـة بإحدى صور التملك، أو الاستثمار في الأوراق المالية بتجنب الربا في الأخذ أو العطاء، لأنه يستثمر ويوظـف ما لديه من أموال في كل المجالات الاقتصادية عن طريق الاستثمار المبـاشر مـع أصـحاب الودائـع متحملـين الربح والخسارة؛ أي يحمل رأس المال هنا مسئولية اجتماعية **مما يستلزم القيام بالأتي:**

1 د.أميرة عبد اللطيف مشهور، "الاستثمار في الاقتصاد الإسلامي"، (القاهرة: مكتبة مدبولي، 1990)، ص ص 91 :323.

- بذل جهود مكثفة لتحقيق وحدة الفكر التنظيمي المصرفي في البنوك الإسلامية.

- تطوير الفنون المصرفية بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية وسرعة الاتصالات الحديثة.

- إقامة أسواق متنوعة ومتعددة ومنتشرة بأشكال منتظمة ومتطورة لرأس المال العامل بتلك البنوك.

- لا توجد صورة محددة للجهاز المصرفي الإسلامي في المجتمعات الإسلامية، إذ لابد أن يضم الجهاز مؤسسات مصرفية تدعم المسيرة الحضارية للشعوب الإسلامية، فلكل مجتمع ظروفه الخاصة به وقوانينه وأعرافه التي تختلف من دولة لأخرى، ومن مجتمع لآخر، أو قبيلة لأخرى.

ثانياً: القطاع المصرفي في بعض الدول العربية

شهد النظام المصرفي العربي خلال القرن الماضي حركات جذب عديدة تأرجحت كثيراً بين تقاليده الإسلامية والتطور الغربي الزاحف عليه، مما جعله أسيراً له في أغلب الأوقات، ومع هذا خلق لنفسه خصوصية عربية سرعان ما تحولت بفعل الأزمات الأخيرة المتكررة إلى أوقات انكسار وأخري انفراج؛ نتيجة حتمية لقلة عدد سكانه بالمقارنة بمساحة أراضيه، أو عدم استخدامه لموارده النفطية والمالية الاستخدام الأمثل، وذلك بسبب تأخره في نشأة قطاعه المصرفي بالمعني الحديث، حيث يتضح ذلك في بعض البلدان العربية.

ومن هذا السياق نوجز لمحة تاريخية عن نشأة وتطور القطاع المصرفي في بعض هذه الدول والتي منها:

1- المملكة العربية السعودية

كانت شبه الجزيرة العربية عبارة عن مجموعة قبائل تعيش متفرقة علي الزراعة والتجارة، لذا تُرجع بعض الدراسات أساس ظهور البنوك للصاغة [1]، وتجار الذهب، فنظرا لطبيعة عملهم التي تتطلب وجود خزائن آمنة لحفظ الذهب والمقتنيات الثمينة كان العامة يلجئون إليهم لحفظ أموالهم وثرواتهم في مقابل صكوك أو إيصالات، وفي نفس الفترة ظهر بعض الصيارفة للقيام بعمليات استبدال العملات الأجنبية الوافدة مع الحجاج حتى أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين الميلادي، فوجدوا أن هذه الإيصالات تصلح للوفاء بالالتزامات وسداد المدفوعات، كما وجد الصاغة أن بإمكانهم إصدار هذه الإيصالات كقروض مقابل فائدة على ما في حوزتهم من مقتنيات، ثم تطور دور هؤلاء إلى أن تحولت للمصارف التي تطورت هي الأخرى للشكل الذي ظهرت به المؤسسات المصرفية، حيث قامت مؤسسة

1 د.أيمن محمد إبراهيم هندي، النقود والبنوك"النظام النقدي السعودي"، إصدار : html، بتاريخ 200317 doc.

إنجليزية تدعى "لاتلي جيلاطي وهانكي وشركاهم المحدودة- السودان" بمزاولة أعمالها التجارية في جدة عام 1885م كأول مؤسسة مصرفية، إلا أن نشاطها لم يستمر طويلا مع ملاحظة أنه حتى عام 1925 لم تكن هناك عملة خاصة بالمملكة [1]، بل كان الأفراد يتداولون العديد من العملات كالريال العثماني، والريال المصري، والجنيه الإنجليزي، والروبية الهندية.

وفي عام 1925م أصدرت حكومة المملكة القرش الدارج، وأعقب ذلك إنشاء الجمعية التجارية الهولندية بجدة عام (1344هـ - 1926م) حيث كانت تعرف باسم الشركة التجارية الهولندية، وكانت عبارة عن مكتب واحد في مدينة جدة، وذلك بغرض مساعدة حجاج بيت الله الحرام القادمين من جزر الهند الشرقية والتي كانت خاضعة للحكم الهولندي آنذاك (إندونيسيا حالياً) مما ساعد على إنشاء أول بنك تجاري بالمملكة في عام 1926م، وهو بنك هولندا العام الذي تحول لاحقا إلى البنك السعودي الهولندي [2]، والذي يعتبر أول البنوك العاملة بالمملكة العربية السعودية، وقد قام بلعب دور البنك المركزي حيث كان يحتفظ لديه باحتياطي المملكة من الذهب، وتمت عن طريقه العمليات الأولى العائدة من النفط لكونه البنك الوحيد العامل بالمملكة في ذلك الوقت، ثم صدر في عام 1928م نظام العملة النجدية الحجازية [3]، وأهم ملامحه تركزت في بطلان العمل بالريال العثماني وإحلال الريال السعودي محله، وأن يساوي هذا الريال في الوزن عيار الفضة للريال العثماني الذي تم إلغاؤه، مع اعتبار القاعدة النقدية للإصدار هي الجنيه الإنجليزي الذهبي، وتكون قيمته تساوي عشرة ريالات سعودية.

وأثناء أزمة الكساد الكبير 1929- 1932م اختفت الريالات الفضية من التداول، وذلك لارتفاع سعر الفضة عن سعر التعادل المحدد بالأسواق، ولذلك اتخذ القرار آنذاك بسحبها من التداول وإعادة طرحها مرة أخرى ولكن بنصف الوزن الفضي. ومع تضاعف إيرادات النفط خلال الخمسينيات [4]، ظهرت الحاجة إلى إنشاء بنك مركزي سعودي (مؤسسة النقد العربي السعودي)، ولذا صدر مرسوم ملكي بها عام 1952م، وحدد مهامه في دعم القيمة الداخلية والخارجية للعملة السعودية، وحفظ احتياطيات الدولة واستثمارها في الأعمال المتعلقة بالنقد، ويشمل ذلك المضاربة على العملات والسبائك لحساب الحكومة، مع مشاورتها وتنفيذ توجيهاتها الخاصة بالإصدار النقدي، ومراقبة المصارف التجارية والمتعاملين بالصرف الأجنبي، ووضع اللوائح المنظمة لها، مع احتفاظها باحتياطيات هذه المصارف.

---

1 موقع مؤسسة النقد: -http://www.sama.gov.sa /

2 البنك السعودي الهولندي، ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، -ar.wikipedia.org/wiki/ http:// www

3 موقع مؤسسة النقد، مرجع سبق ذكره.

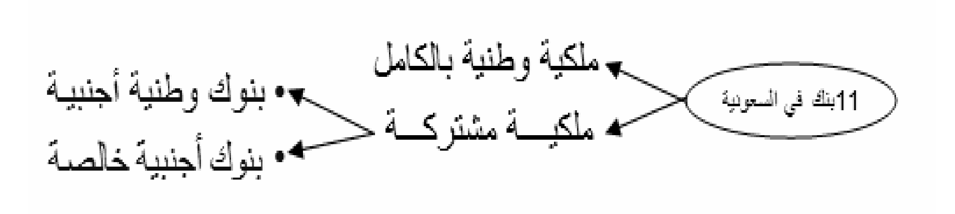
4 د.أيمن محمد إبراهيم هندي، مرجع سبق ذكره .

ولم يكن من اليسير على العامة بالمملكة فهم واستخدام الأوراق النقدية (البنكنوت) وإحلالها محل العملات المعدنية، ولكنه كان نتيجة سحب المسكوكات الذهبية عام 1954، نظراً لانخفاض أسعار الذهب عالميا مقارنة بسعر الجنيه الذهبي السعودي، فزادت حركة تهريب الذهب إلى داخل المملكة، وسك الجنيهات الذهبية سكا غير شرعيا، وإغراق التداول بهذه الجنيهات مما أفقد الثقة بالجنيه الذهبي السعودي، فاضطرت السلطات النقدية لسحبه من التداول واستبداله بشكل جديد مختلف، وذلك كمرحلة وسيطة تم فيها الانتقال من مرحلة المسكوكات الذهبية لمرحلة السبائك الذهبية، حيث أصدرت السلطات النقدية في عام 1953م ما عرف بإيصالات الحجاج وهي مغطاة بالكامل بالفضة، وعندما حازت قبول المتعاملين بدأت السلطات النقدية لاحقا في إصدار الريال الورقي، وعليه صدر المرسوم الملكي الخاص بإصدار الريال الورقي في ديسمبر عام 1959م، ونص المرسوم علي استبدال كل من الجنيه الذهبي، وإيصالات الحجاج بالريال السعودي الورقي الجديد الذي كان مغطي بالكامل وقابلا للتحويل إلى ذهب. ومن هنا صدر أول نظام لمراقبة أنشطة البنوك عام 1966م.

أما اليوم فقد أصبح البنك السعودي الهولندي شركة مساهمة سعودية [1]، بموجب مرسوم ملكي صادر عام 1976م، وفي عام 2004 أقر مجلس إدارة البنك زيادة رأس ماله إلى 260.1 مليون ريال سعودي وذلك كإعادة هيكلة له، ومسايرة التطورات العالمية المحيطة بالبيئة المصرفية العالمية.

ويبلغ عدد البنوك العاملة بالسعودية الآن أحد عشر بنكا "شكل رقم (3)" تتراوح بين الملكية الوطنية الكاملة، والملكية المشتركة لبنوك وطنية وأجنبية. ويعتبر البنك السعودي الهولندي منذ نشأته وحتى الآن من البنوك التي تقدم كافة الخدمات دون استثناء، ومركزه الرئيسي الرياض، إضافة إلى إدارتين إقليميتين في كل من جدة والخبر. علماً بأن أقدم البنوك المحلية وأكبرها حاليا من حيث عدد الفروع وحجم التعاملات البنك الأهلي التجاري، ومع توسع اكتشاف وإنتاج النفط زادت أعداد البنوك بالمملكة وتنوعت، فنجد منها البنك السعودي البريطاني والسعودي الفرنسي، وكذا البنوك المتخصصة كالبنك الزراعي الذي تأسس عام 1963م وصندوق الاستثمارات العامة وصندوق التنمية العقارية، وبنك التسليف السعودي وصندوق التنمية الصناعية الذي أنشئ عام 1974م.

(1) هو شركة مساهمة يمتلك المواطنون السعوديون 60% من أسهمه ويمتلك I.B.N.AMRO "آي بي إن آمرو" أكبر البنوك في هولندا 40%.



المصدر: إعداد الباحث

شكل رقم (3)

هيكل البنوك السعودي

2- الجمهورية العربية السورية

كانت بداية البنوك في سوريا [1]، خلال العصر العثماني بإنشاء المصرف الإمبراطوري العثماني عام 1856م بمصالح بريطانية، ونظراً للعمليات التجارية التي كان يقوم بها حصل على امتياز حصري للإصدار النقدي الذي امتد حتى عام 1925م، ثم جزئياً حتى عام 1935م خلال الانتداب الفرنسي، وقد خطت عدة بنوك تجارية سورية خطوات مماثلة، فافتتح بنك سالونيك Salonique عام 1888، فالمصرف الألماني الفلسطيني عام 1889، ثم المصرف الإنجليزي الفلسطيني عام 1903 الذي تلاه المصرف الألماني الشرقي عام 1906، فعدة منشآت مصرفية محلية أخرى. وفي عام 1919م أنشئ مصرف سوريا برعاية المصرف الإمبراطوري العثماني (أنشئ كمصرف فرنسي، ثم أعيدت تسميته عام 1924 فسمي مصرف سوريا ولبنان)، وذلك لكي تستمر امتيازات الأخير "تحت اسم فرنسي" في البلاد التي خضعت للانتداب الفرنسي فيما بعد. ومع ذلك حول إلى مصرف سوريا، ثم إلى مصرف سوريا ولبنان الكبير، لأنه كان أول المصارف المنشأة، والذي سيطر على الأقدار النقدية والمصرفية في سوريا خلال مائة عام 1956 : 1856م .

وفي ظل هذا الانتداب أنشئت مصارف فرنسية أخرى مثل المصرف الفرنسي في سوريا عام 1919م الذي أمتلكه الشركة المصرفية العامة Société Générale، فمصرف التسليف العقاري للجزائر وتونس، ومصرف التسليف العقاري لسوريا، بالإضافة إلى مصارف تسليف

1 منتديات لايف نت، -http:// www. Lifenetextra.com /Sitemap/Arabic & -http:// www.mafhoum.com/press/banques-ar.htm

زراعية صغيرة مخصصة لتمويل النشاطات الزراعية، حيث استفادت هذه الأخيرة بشكل جزئي من الإيرادات المحصلة من الضرائب الموروثة من النظام العثماني، وفي نفس العام أنشأ مصرف روما التابع للإيطاليين حيث لقي تطوراً كبيراً فيما بعد، ثم أنشأ السوريون أنفسهم منشآت مصرفية صغيرة منها مصارف مرقدة وسارة بدمشق، ومصارف الأسود وصفرا بحلب، ثم أنشئوا مكاتب صرافة متعددة. وفي عام 1958 وأثناء الوحدة مع مصر [1]، أممت البنوك السورية في نفس تاريخ تأميم البنوك المصرية، ثم تبعها دمج مصرف الشرق العربي، ومصرف الوحدة العربية، ومصرف أمية، وبنك سوريا والمهجر بالمصرف التجاري السوري من أول يناير 1967، وكذا دمج بعض إدارات مصرف أمية وفروعه، وفروع بعض المصارف السورية الأخرى في مصرف جديد باسم مصرف التسليف الشعبي في نفس العام.

3- دولة الإمارات العربية المتحدة

كان لاكتشاف النفط في دول منطقة الخليج [2]، أكبر الأثر لإحداث التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، إذ نشأت ظروف فرضت تغيير هذه البنية التي كانت سائدة لبنية أكثر تطوراً تستطيع أن تساير وتتماشى مع متطلبات تطور وتحديث المجتمع، وقد أدى تدفق الأموال النفطية لدول المنطقة، وازدياد الفوائض المالية أن برزت الحاجة للبحث عن مجالات استثمار جديدة داخلها وخارجها مما فرض الحاجة للأخذ بأساليب ووسائل متقدمة بهذه المجالات نتيجة لاتساع المجتمع وتطوره عما كان سائداً بمرحلة ما قبل النفط، فازدادت الحاجة إلى وجود بنوك "مصارف تجارية" تعمل بدولة الإمارات [3].

وقد بدأ إنشاؤها في عام 1946، وتطورت تلك المصارف عبر حقبة هذا الزمن بتوافر أكبر عدد من البنوك الوطنية والأجنبية والعربية بالمقارنة بباقي دول مجلس التعاون الخليجي، بالرغم من أن دولة الإمارات يأتي ترتيبها الثالث من حيث عدد السكان؛ ويرجع هذا إلى حرية الاستثمار لرأس المال الوطني والأجنبي، كما يتوافر لدى دولة الإمارات، أعلى معدلات كثافة مصرفية مقارنة بدول مجلس التعاون الخليجي، وعلى مستوى الوطن العربي، و على المستوى الدولي، حيث يبلغ معدل الكثافة المصرفية 2,41 لكل ألف نسمة من السكان، فتزايد الدور الذي تقوم به البنوك التجارية وانفرادها بالأسواق المالية يوضح مدى هذا التأثير على اقتصاديات الدولة، ومن ثم أنشئ المصرف

1 د.سيد الهوارى ، "إدارة البنوك"، مرجع سبق ذكره، ص 36.

2 تطور الأسواق المالية في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة الأخبار الاقتصادية، بحث منقول من موقع وزارة الاقتصاد والتخطيط.

3 المصارف، نشأة المصارف (البنوك) التجارية :

www.uae.ii5ii.com/attachment.php?attachmentid=4781&d=1235709830

المركزي بالقانون رقم 1 لسنة 1980، وذلك خلفا لمجلس النقد الذي كان بمثابة أبـو البنوك حينذاك، حيـث يتضمن الجهاز المصرفي بنكا متخصصا واحدا، هو مصرف الإمارات الصناعي الذي بـدأ نـشاطه في 12 أبريـل 1982 بغرض الإسهام في التنمية الـصناعية [1] ثـم ازدادت الحاجـة فـيما بعـد إلى وجـود بنـوك تعمـل وفـق الشريعة الإسلامية، ومن الأمثلة عليها توجد ثلاثة مصارف إسلامية بدولة الإمارات هـي بنـك دبي الإسـلامي الذي يعتبر أول بنك إسلامي أنشئ في منطقة الخلـيج بمـارس 1975، وقـد تأسـس كـشركة مـساهمة عامـة محدودة المسئولية بإمارة دبي، وفي عام 1998 افتتح مصرف أبو ظبي الإسلامي في إمارة أبو ظبي، وله عـده فروع على مستوى الدولة، ثم تلي ذلك افتتاح مصرف آخر عام 2002 وهو مصرف الشارقة الإسلامي بإمارة الشارقة.

4- دولة الكويت

اختلف المؤرخون في السنة التي تأسست فيها الكويت، واختلفوا أيضا في السنة التي وطئت فيها أقـدام بني عتبة أرضها؛ فقد أورد الأستاذ عبد العزيز الرشيد مؤرخ الكويت هذا الاختلاف إيـرادا خاطفـا، وحققـه تحقيقا مقتضبا؛ فمنهم من قال إن خمسمائة عام مضت على تأسيس الكويت **مدحت باشـا والي بغـداد** [2]، ومنهم من قال إنها تأسست عـام 1022هــ - 1613م الـشيخ مبـارك الـصباح في رسـالته لـوالي البـصرة الفريـق محسن باشا عـام 1317هــ - 1899م، ومـنهم مـن قـال أن كلمـه طغـى المـاء 1083هــ - 1672م هـو تـاريخ تأسيسها، اما الشيخ إبراهيم بن محمد آل خليفة البحاثة المحقق فـذكر إنهـا تأسـست 1125هــ - 1713م. وفي 1304هـ -1887م أصدر الشيخ عبد الـلـه بن صباح الثاني عملة نحاسـية للتـداول، ضربـت في الكويـت وكتب على أحد وجهيها اسم عبد الـلـه الصباح، والوجه الثاني ضربت في الكويت سنة 1304هـ - 1887، إلا أن هذه العملة لم تدم أكثر مـن ثلاثـين يومـا، ثـم جمعـت مـن أيـدي الأهـالي وأتلفـت، وبعـد أن ألغيـت المعاهدة الكويتية الإنجليزيـة، ونالـت اسـتقلالها 1961م أصـدرت الحكومـة عملتهـا الجديـدة المتمثلـة في الدينار الكويتي بفئاته.

وبناء على ذلك لم تعرف الكويت عالم البنوك إلا عندما افتتح أول بنك فيها عام 1942م، وهو فرع من البنـك الشاهي البريطاني (المؤسس في لندن عام 1882م بموجب بـراءة ملكيـة)، وكـان موقعـه في الـسوق الـداخلي مقابل بناية عبد الـلـه السالم الصباح، ثم نقل من مكانه لمكان بني خصيصا له في سـاحة الـصفا، وكـان أول مدير له هو مستر ماتسين الذي نقل من عمله في بنك الشاهي في البـصرة، وعـين بـه، ثـم تغـير اسـم هـذا البنـك "للبنـك الإمبراطوري"، ثم تغير للمـرة الثالثة فصار البنـك البريطاني للشرق الأوسط.

1 د.يأسين الحسيني، "تحديد وظائف المصارف"، (دبي: الإمارات العربية المتحدة، مطبعة أم النور، أغسطس 1977).

2 http://www.arabsts.com/ froze milan / 08 Jan 2008

5- المملكة الأردنية الهاشمية

جاءت نشأة البنوك في مراحلها الأولى بالأردن [1]، كمحصلة لتطور واتساع النشاط التجاري سواء بين الدول المجاورة أو مع العالم الخارجي، إلى جانب تعدد أشكال النقود المتعامل بها، إلا أن التطورات الاقتصادية المتلاحقة دفعت نحو تطوير هذه البنوك، وإيجاد نظم مصرفية معاصرة تقدم خدماتها لمختلف القطاعات، وتحتل مكانة رئيسية ضمن السياسات الاقتصادية لكل الدول بالنظام الاقتصادي العالمي.

وعلى هذا فقد بدأت البنوك في العمل المصرفي، وتنوعت أعمالها تبعا لاختصاصاتها من بنوك وطنية، إلى بنوك استثمارية، أو فروع لبنوك أجنبية، والتي منها البنك العربي في الأردن الذي بدأ عملياته المصرفية في 1930، ويضم الآن أكثر من 378 فرعا حول العالم، منها 87 فرعاً موزعين على كافة الأراضي الأردنية [2]، وبنك العالم المحلي HSBC الذي تأسس عام 1949 [3]، ثم توالت نشأة البنوك، ومنها الاستثماري كالبنك العقاري المصري العربي 1951، ومصرف الرافدين 1957، والمحلي مثل البنك الأهلي الأردني 1956، فبنك الأردن- الأردن 1960 [4]، وبنك القاهرة عمان - الأردن وهو بنك استثماري مصري أردني تأسس عام 1960 [5]، فبنك الإنماء الصناعي - الأردن الذي تأسس عام 1965م وهو متخصص في الإقراض الصناعي والسياحي، وبنك الإسكان للتجارة والتمويل - الأردن الذي تأسس عام 1973، ويعتبر أول بنك أدخل خدمة البنك الخلوي في الأردن والدول العربية [6]. وعلى مدار ربع قرن من الزمان التزم بالوفاء بمتطلبات المجتمع الأردني اقتصاديا واجتماعيا موفرا له المسكن الآمن، ومختلف الخدمات المصرفية التجارية، وعظم دوره أكثر فأكثر عندما تحول لبنك تجاري دولي عام 1997، حيث حرص على توفير خدمات مصرفية مميزة منافسة للعملاء في قطاعي الأفراد والمؤسسات والشركات تلبية لاحتياجاتهم.

ثم سيتي بنك – الأردن الذي تأسس كفرع استثماري عام 1974، وقد ظل البنك في قلب النظام البنكي العالمي لأكثر من مائة وخمسين عاماً [7]، كإحدى المؤسسات العريقة التي

1 دليل المواقع العربية مواقع في بنوك، " الأردن"

-Site=244303) http://www.dalil.sakhr.com/directory.aspx?category=67054)

2 http:// www. dalil.sakhr.com/redirect.asp?site=244303. - موقع البنك علي شبكة الإنترنت

3 بنك العالم المحلي، القنوات والخدمات الإلكترونية البنكية. -www.jordan.hsbc.com

4 بنك الأردن، القنوات والخدمات الإلكترونية البنكية. -www.bankofjordan.com

5 بنك القاهرة، عمان الأردن، القنوات والخدمات الإلكترونية البنكية -www.ca-bank.com

6 http:// www. dalil.sakhr.com/redirect.asp?site=210718 . موقع البنك على شبكة الإنترنت -

7 دليل المواقع العربية مواقع في بنوك "الأردن"

-http:// www. dalil.sakhr.com/directory.aspx?category=67054 &

- سيتي بنك http:// www. dalil.sakhr.com/directory.aspx?category=26427-

استطاعت منذ عام 1812 أن تتخطى أزمنة الحروب وأزمات الكساد التي اجتاحت العالم، ليظل البنك الرائد في العديد من الخدمات البنكية التي أصبحت الآن متداولة على مستوى العالم، ومنها على سبيل المثال لا الحصر ماكينة الصراف الآلي، الخدمات البنكية عن طريق التليفون لمدة 24 ساعة يومياً طوال الأسبوع، منح القروض، والكارت الذكي، ثم تبعة البنك الأردني الكويتي - الأردن، في 1977، فبنك الأردن والخليج [1]، الذي تأسيس كشركة مساهمة عامة في نفس العام، ثم بنك الاستثمار العربي الأردني عام 1978 كأول بنك استثماري أردني، منتشرة شبكة فروعه لتغطى كافة المدن الأردنية الكبرى، كما أن له فرعاً آخر في قبرص [2]. فبنك الاستثمار والتمويل الأردني، فشركة ناشيونال إكسبريس بنك، وبنك تنمية المدن والقرى- الأردن، والاتحاد للادخار والاستثمار، ثم بنك الشرق الأوسط الاستثماري، فبنك الصادرات والتمويل - الأردن، فالبنك الإسلامي الأردني، وتبع ذلك حديثاً بنك المؤسسة العربية المصرفية - الأردن الذي أنشئ عام 1990 كفرع تابع للمؤسسة العربية المصرفية الأم [3]، وهي بنك بحريني يعمل كبنك عالمي في الأردن يتولى القيام بأنشطة خدمات التجزئة المصرفية والخدمات التجارية وخدمات المؤسسات، إلى جانب مجموعة من النشاطات الاستثمارية وغير الائتمانية. **وبنك فيلادلفيا للاستثمار** وهو شركة مساهمة عامة تأسست عام 1993 [4]،بالأردن، ووظيفتها تسهيل العمليات التجارية بين الأردن والعالمين العربي والأجنبي، وأيضا بنك التضامن الإسلامي الدولي – الأردن؛ لأنه مؤسسة مالية إسلامية تأسست عام 1995 [5].

فالبنك العربي الإسلامي الدولي - الأردن، الذي يعمل كبنك إسلامي وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية تأسس عام 1997 [6]. وكل من بنك لبنان المهجر، وبنك عودة، وبنك الكويت الوطني أنشئ 2004، فبنك فوركسي دوت كوم - الأردن، والذي يقوم بالاستثمار الخالي من التعاملات الربويه للمستثمر العربي تماشيا مع تعاليم الشريعة الإسلامية [7]. فالبنك المركزي الأردني والذي يمثل السلطة النقدية الرسمية في الأردن، وأهم الوظائف الموكلة إليه هي: [8]، صك النقود والعملات الورقية والمعدنية، إدارة ومراقبة احتياطي الذهب والعملة الصعبة في الأردن، والإشراف على جميع البنوك العاملة في الدولة، وتقديم كافة الخدمات البنكية والمصرفية ... وغير ذلك الكثير.

1 http:// www. dalil.sakhr.com/redirect.asp?site=266262. موقع البنك على شبكة الإنترنت -
2 http:// www. dalil.sakhr.com/redirect.asp?site=200297.- موقع البنك على شبكة الإنترنت
3 http:// www. dalil.sakhr.com/redirect.asp?site=265136/199714- موقع البنك على شبكة الإنترنت
4 http:// www. dalil.sakhr.com/redirect.asp?site=215415. - موقع البنك على شبكة الإنترنت
5 http:// www. dalil.sakhr.com/redirect.asp?site=293560. - موقع البنك على شبكة الإنترنت
6 http:// www. dalil.sakhr.com/redirect.asp?site=294781/338698. - موقع البنك على شبكة الإنترنت
7 http:// www. dalil.sakhr.com/redirect.asp?site=403339. - موقع البنك على شبكة الإنترنت
8 http:// www. dalil.sakhr.com/redirect.asp?site=204361.- موقع البنك على شبكة الإنترنت

المبحث الثاني

نشأة وتطور القطاع المصرفي المصري

تمهيد

لعبت نشأة وتطور المؤسسات المصرفية بمصر علي مـر الـسنوات الماضـية، وأيـضا طبيعـة أعـمال البنـوك التـي تعتمد بالدرجة الأولى على استثمار أموال الغير (المودعين) دورا مهما في عرض النقد بصفة عامة، وبالتـالي في نـسب التضخم المحلي، مما دفع الحكومات المتعاقبة للتدخل في أعمال هذه المؤسسات للسيطرة على عـرض هـذا النقـد، وبالتالي التأثير على حالة الاقتصاد بالدولة من جهة، ووضع قوانين تنظم العمل المصرفي لحماية أموال المودعين، مـن جهة أخرى.

ويؤرخ لظهور البنوك في مصر [1]، من النصف الثاني من القرن التاسع عـشر؛ حيـث كانـت بنوكـا أجنبيـة وقتذاك، ارتبط تواجدها بصفة أساسية بتمويل المحاصيل الزراعية خاصة القطن، علاوة على القيام بتمويـل القروض الحكومية وكذا نشاط الرهن العقاري، غير أن الظروف التي صاحبت إنشاء تلـك البنـوك، ووجـود مراكزها الرئيسية بالخارج قد جعل توجيه سياساتها والإشراف عليها يأتي من هناك أيضا.

وعلى هذا مر الجهاز المصرفي المصري بعدة مراحل متميزة، عبرت عن تطور هذا القطاع وأهمية البنوك في الاقتصاد القومي، وسط مراحل إخفاق وازدهار يمكن رصدها بإيجاز في خمس مراحل رئيسية تتخلل كل منها فترة أو أكثر فرعية.

وعليه يشمل هذا البحث النقاط التالية:

أولاً: مرحلة ما قبل أنشاء أول بنك وطني مصري عام 1920

1- فترة ما قبل النشاط المصرفي الأجنبي 1834: 1856.

2- فترة النشاط المصرفي الأجنبي 1856: 1920.

ثانياً: مرحلة إنشاء البنوك الوطنية المصرية 1920: 1956

ثالثاً: مرحلة تنظيم الجهاز المصرفي الوطني 1974: 1956

1- فترة تمصير البنوك 1956: 1960.

2- فترة التأميم وإعادة تنظيم الجهاز المصرفي 1960: 1964.

3- فترة التخصص الوظيفي والقطاعي 1964: 1974.

---

1 البنك الأهلي المصري، "دور البنوك الأجنبية في الدول النامية"، النشرة الاقتصادية، المجلد 60، العدد 1، 2007، ص 34.

رابعاً: مرحلة الإصلاح المصرفي 1995: 1974

1- فترة انفتاح البنوك 1982 : 1974.

2- فترة ضبط الأداء 1990 : 1982.

3- فترة الإصلاح المصرفي الشامل 1995 : 1990.

خامساً: المرحلة الراهنة 1995: وحتى 2010.

1- فترة حوكمه البنوك 1995:2007.

2- فترة ما بعد 2007: وحتى الآن.

أولاً: مرحلة ما قبل إنشاء أول بنك وطني مصري عام 1920

وهي المرحلة الأولي للنشاط المصرفي في مصر والتي انقسمت إلى فترتين هما:

1- فترة ما قبل النشاط المصرفي الأجنبي 1834: 1856

والتي بدأت في الحكم العثماني للبلاد، حيث إن البداية الفعلية لوجود نظام نقدي في العصر الحديث ترجع إلى سنة 1834 [1]، حينما قام محمد علي الكبير [2]، بإنشاء البنوك في مصر، وإصلاح نظامها النقدي بهدف تنظيم تداول النقود بالدولة، ولتحقيق هذه الغاية أصدر أمر عالٍ في تلك السنة بأقامه النظام النقدي المصري على قاعدة من معدني الذهب والفضة، وجعل الريال هو الوحدة النقدية المعتمدة بمصر، ثم أنشئ أول مصرف بمدينة الإسكندرية عام 1842 [3]، باسم بنك الإسكندرية، ولكنة لم يستمر أكثر من سنتين حيث صفيت أعماله عام 1844 وذلك بسبب عدم وجود الخبرة المصرفية السابقة، وأي وعي بالادخار بين أفراد المجتمع لفقره المضجع وقلة عدده، في وجود المغالاة وكثرة جمع الجباية (الضرائب) من قبل الحكام.

وفشلت محاولة الإصلاح النقدي في منع الفوضى النقدية الناشئة عن تعدد العملات الأجنبية المتداولة (الإسترليني، المونتو الفرنسي، الجنيه التركي) وتباين أسعارها، مع عدم كفاية المعروض من العملة الوطنية التي سكها محمد علي، حيث أدى ذلك النقص إلى جذب كثير من العملات الأجنبية وخصوصاً في مواسم القطن، وازدادت أسباب الفشل عمقا مع غياب وحدة السوق الداخلية، واهتمام محمد علي بالتجارة الخارجية، وعدم استقرار العملة الوطنية في التداول [4].

---

1 د.محمد حامد الزهار، "السياسة النقدية والاستقرار الاقتصادي في ج.ع.م بعد الحرب العالمية الثانية"، رسالة ماجستير، (جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 1972)، ص 208، نقلا عن د.فؤاد مرسي، "اقتصاديات النقود"، (مكتبة النهضة المصرية، 1953)، ص ص 179: 180.

2 السيد محمود القبطان، مرجع سبق ذكره، ص ص 14 :17.

3 المرجع السابق، ص 14.

4 د.عبد الفتاح عبد الرحمن عبد المجيد، "اقتصاديات النقود"، (القاهرة "عابدين": المطبعة الكمالية، 1989)، ص ص 85:84.

2- فترة النشاط المصرفي الأجنبي 1856: 1920

والتي يرجع فيها تواجد البنوك الأجنبية في مصر إلى النصف الثاني من القرن التاسع عشر، حيث ارتبط تواجدها بتمويل المحاصيل الزراعية وبخاصة القطن الذي كان يمثل المورد الأساسي للتجارة الخارجية المصرية لتميزه وتميز فتلته عالميا، علاوة على القيام بتمويل القروض الحكومية والتي تميزت هذه الفترة بها من خلال قروض الخديوي، وقد تأسست خلال هذه الفترة عدة بنوك منها بنك الائتمان الزراعي الذي لم يمارس بنفسه إلا العمليات الخاصة بأذون الخزانات الخديوية، وحذا حذوه بنك الائتمان العقاري الفرنسي، كما وجد كثير من البنوك الأوروبية كالتزام عليها وبخاصة الفرنسية منها تقديمها لتسهيلات ائتمانية للحكومة المصرية وقتذاك[1]. وكذا نشاط الرهن العقاري (وهو الذي ساهم في توفير احتياجات البلاد من الأموال الأجنبية التي كانت تفتقر إليها حينئذ)، غير أن الظروف التي صاحبت إنشاء تلك البنوك، ووجود مراكزها الرئيسية بالخارج قد جعل توجيه سياستها والإشراف عليها يأتي من الخارج أيضا.

بعد مضي 12 سنة علي تصفية بنك الإسكندرية[2]، أنشئ بنك إنجليزي في مصر عام 1856 تحت اسم Bank of Egypt (بنك مصر)، وظل يباشر نشاطه حتى سنة 1911 حيث أشهر إفلاسه. وكان قد أنشئ بنك الأنجلو المصري، سنة 1864 كبنك إنجليزي آخر تحت اسم Anglo Egyptian Bank Limited، أي البنك المصري الإنجليزي، والذي اندمج فيما بعد ببنك باركليز عام 1925، فصادفه النجاح وتوسعت أعماله، واندمج فيه فيما بعد بنكان إنجليزيان آخران "بنك المستعمرات Colonial Bank، والبنك الأهلي الجنوب أفريقي National Bank of South Africa " وتعدل الاسم فيما بعد ليصبح بنك باركليز للممتلكات البريطانية المستقلة والمستعمرات في الخارج Barclays Bank Dominion Colonial,Over-Seas، وقد رؤياَ بعد ذلك اختصار الاسم فأصبحBarclays Bank D.C.O (بنك باركليز، دى. سي .أو).

ومن واقع القرارات الإدارية للبنوك الأجنبية في الخارج، صدرت الأوامر العليا والتعليمات من تركيا بالسماح بإنشاء فروع للبنوك الأجنبية في مصر تعمل للمساعدة في التجارة، وبالأخص مزاولة نشاط تجارة القطن، ولذلك ظهر كل من البنك العثماني 1867، بنك باريس للخصم 1869، كريدى ليونيه سنة 1875، البنك العقاري سنة 1880. ثم أنشئت بعد ذلك عدة فروع لبنوك أجنبية تابعة لبريطانيا وفرنسا وإيطاليا واليونان ومنها بنك روما في سنة 1880، وبنك أثينا في سنة 1896.

---

1 د.أحمد خليل الضبع، "الإطار التشريعي لخصخصة البنوك فى مصر"، الأهرام الاقتصادي، العدد 153، 2000،، ص 49.

2 السيد محمود القبطان، مرجع سبق ذكره، ص 15.

ومن سنة 1881- 1885 شكلت لجنة لبحث كيفية تحقيق الإصلاح النقدي في مصر، وانتهت لوجود عيوب بالوضع النقدي المصري، كان منها عدم وجود عملة مصرية ذهبية وفضية تكفي لتمويل المعاملات داخل المجتمع (بسبب تداول كثير من العملات الأجنبية في ذلك الوقت). وكبر فئات النقود الأجنبية نسبيا، ومن ثم صعوبة تسوية المعاملات ضئيلة القيمة [1]، فلم يسك الجنية المصري إلا مرة واحدة عام 1889، ثم أوقف سكه سنة 1891، وذلك لإفساح الطريق أمام السيطرة البريطانية المطلقة للجنيه الإسترليني، فأصبحت مصر بموجب مرسوم الإصلاح النقدي سنة 1885 متبعة لقاعدة الذهب من الناحية الرسمية، ولقاعدة الإسترليني من الناحية الفعلية [2]. ثم أنشأت بريطانيا البنك الأهلي المصري عام 1898 برأس مال إنجليزي، وجعلت مركزه الرئيسي مدينة لندن، كما منحته منذ إنشائه حق الامتياز بإصدار أوراق النقد المصرية (البنكنوت) والتي كانت تطبع من قبل بإنجلترا لمدة 50 عاما (المفترض أن تنتهي في عام 1948)، وظل هذا البنك يباشر نشاطه كبنك تجاري بمصر حتى سنة 1951 حيث تحول إلى بنك مركزي للدولة. ولم يكن الجنيه المصري قابلا للتحويل إلا إلى جنيه إسترليني ورقي؛ لأنه فيما بين 1914- 1925 لم يكن الإسترليني قابلا للتحويل للذهب لخروج إنجلترا على قاعدة الذهب خلال تلك الفترة، وعندما عادت إلى قاعدة الذهب مرة أخري عادت مصر بالتبعية لقاعدة الذهب، واستمر ذلك حتى خروج إنجلترا على قاعدة الذهب سنة 1931، حيث يرجع الارتباط الفعلي بين النقد المصري والنقد الإنجليزي لعام 1885 حيث حدد مرسوم 1885 أسعار العملات الأجنبية المتداولة بمصر بصورة ضئيلة أدت إلي اختفائها جميعا باستثناء الجنيه الإسترليني الذهبي الذي تأكدت تبعيته للإسترليني بقرار 1916 الذي قضي بإحلال سندات الخزانة البريطانية محل الذهب في غطاء أوراق النقد التي يصدرها البنك الأهلي المصري وقتذاك [3]، وظهور بنوك أخرى منها البنك الزراعي عام 1902.

وعقب ثورة 1919 أسس المرحوم طلعت حرب بنك مصر [4]، سنة 1920 كأول بنك وطني برأس مال مصري. نتيجة قيام بعض الأجانب العاملين في مصر بعمليات مالية كبيرة مستغلين أجزاء من أموالهم الخاصة وما كانوا يحصلون عليه من أموال البنوك في الداخل والخارج، أو

---

1 د.عبد الفتاح عبد الرحمن عبد المجيد، "دراسة تحليلية للاتجاهات الأساسية للإدارة الاقتصادية في مصر"، (جامعة المنصورة : كلية التجارة، المجلة المصرية للدراسات التجارية)، ص 8.

2 ـــــــــــــــــــــــــــــ "اقتصاديات النقود"، مرجع سبق ذكره، ص 87.

3 المرجع السابق، نقلا عن: د.محمد رشدي، "التطور الاقتصادي في مصر"، الجزء الأول، (مصر: دار المعارف، ص49، نقلا عن: مجلة نهضة مصر: الغرفة التجارية بالإسكندرية، 1940)، ص 154.

4 تبع إبراهيم تبع، "مفاهيم قانونية في تاريخ نشأة البنوك المصرية"، النقابي العربي، النقابة العامة للبنوك والتأمينات والأعمال المالية، العدد 279، أبريل 2001، ص 39.

عندما أنشأت بعض البنوك الأجنبية فروعاً لها بمصر [1]، واستغلال تلك الفترة في تهريب هذه الأموال للخارج لظهور الثورة الصناعية في أوروبا، وتحقيقها مكاسب كبيرة، إلي جانب شعور أصحاب المشروعات الصناعية بها بأنهم ملكوا اقتصاد الدول المستعمرة.

وقد ظل العنصر الأجنبي هو المسيطر على الإدارة داخل الجهاز المصرفي خلال الفترة، واستمر لفترات متباعدة مع تقلبات في علم الإدارة نتج عنها ارتباطها بالسياسة والاقتصاد والمجتمع [2]، في أوقات كثيرة. وهنا يمكن القول بأن أهم النتائج الإيجابية لمشاركة البنوك الأجنبية في الدول الأقل نموا تتمثل في [3]، تطوير هيكل النظام المالي بهذه الدول مع حسن إدارة الموارد المالية في المجتمع بتطوير الخدمات المالية وابتكار خدمات مالية جديدة والارتقاء بمستوى الكفاءة، مع توفير مناخ استثماري أفضل، وزيادة الاستثمارات الأجنبية المباشرة في القطاعات غير المالية، وتطوير البنية الاقتصادية بوجه عام (تتميز البنوك الأجنبية بأنها أقل حساسية للظروف العامة للاقتصاد الكلي مقارنة ببنوك الدول المضيفة).

ثانياً: مرحلة إنشاء البنوك الوطنية المصرية 1920: 1956

بدأت هذه المرحلة كفاتحة عهد جديد في تاريخ البنوك مصرية الأصل، حيث تميزت بصفة عامة بازدهار البنوك التجارية نتيجة لنمو الودائع المصرفية بدرجة كبيرة؛ لارتفاع أسعار القطن المصري بشكل كبير [4]، وإنشاء أول بنك مصري وطني عام 1920 باسم بنك مصر بأيدي أبناء مصر الأوفياء، وبرأس مال محلى (أموال مصرية بالكامل)، وقد ساعد ذلك على ظهور الوعي المصرفي في مصر لمساهمة هذا البنك في وضع أسس التنمية الصناعية، وإنشاء شركات وطنية لتدعيم الهيكل الاقتصادي المصري، ويعتبر بنك مصر أول المنشآت التي أخذت شكل الشركات القابضة [5]، في فترة ما بين الحربين العالميتين الأولى والثانية، وظلت فروع البنوك الأجنبية تتوسع وتنتشر بعد ذلك بين المدن المصرية إلى صدور القانون رقم 22 لسنة 1957 بتمصير البنوك القائمة في مصر.

فشهدت هذه الفترة تزايداً ملحوظاً في دور الدولة وتدخلها في النشاطات المختلفة، وإن كان الغرض منه هو مواجهة الآثار المترتبة على الأزمة الاقتصادية عام 1929، والسعي

1 د.سيد الهوارى ، "إدارة البنوك"، مرجع سبق ذكره، ص 30.

2 د.محيى الدين الأزهري، "الإدارة ودور المديرين: أساسيات وسلوكيات"، (القاهرة: دار الفكر العربي، ط1993،1)، صص 91:79.

3 البنك الأهلي المصري، "دور البنوك الأجنبية في الدول النامية"، مرجع سبق ذكره، ص12.

4 أ.أحمد خليل الضبع، مرجع سبق ذكره، ص 50.

5 د.محمد سو يلم، "إدارة البنوك بين النظرية والتطبيق"، المنصورة: مكتبة الجلاء، 1983، ص 4.

نحو حماية الصناعات المصرية من المنافسة الأجنبية، وكان من نتائج هذا الدور للدولة أن نما حجم الجهاز الإداري، وعلى الأخص منذ عام 1936 متمثلاً في [1]، زيادة عدد الوزارات التي بلغت 15 وزارة قبل ثورة 1952، وإنشاء ديوان المحاسب 1942. مع إنشاء مجلس الدولة 1946. وكذا إنشاء ديوان الموظفين 1951، وغيرها. حيث بلغ عدد العاملين بجهاز الدولة الإداري 8% من حجم العمالة حتى عام 1952.

ثم زاد هذا التوسع في إنشاء البنوك حيث تأسيس البنك التجاري المصري ثم تأسيس البنك التجاري الإيطالي عام 1924، والبنك البلجيكي الدولي مصر عام 1929، والبنك الإيطالي المصري عام 1932. ومع مطلع عام 1931 أنشأت الحكومة بنك التسليف الزراعي بالمرسوم الملكي 115 في 25 يوليو 1931 [2]. غير أن إنشاءها قد ارتبط بتمويل العمليات التجارية في المدن الكبرى فقط (وبذلك تكون البنوك قد تكاملت تجاريا وصناعيا وزراعيا، وان كان القرار بإنشائها قد بدأ بقرار إداري إلى أن ألحقت بقرارات وزارية ومراسيم ملكية لها صفة وقوة القانون، وإن لم يكن هناك قانون حاكم بعد للنشاط المصرفي (المرجع السابق).

وفي أواخر عام 1936 دعا مدير بنك الكريديه ليونية بالإسكندرية إلى تكوين لجنة من مديري البنوك التجارية الموجودين فيها؛ لأنها كلها مراكز رئيسية، وذلك على غرار نظام اتحاد البنوك في فرنسا الذي أنشئ عام 1871، والذي أصبح اسمه فيما بعد لجنة بنوك القطر المصري لانضمام فروع البنوك الأعضاء العاملة بالقطر المصري [3]. أما البنك الأهلي المصري فقد كانت له أوضاعه الخاصة التي بدأت بصدور قانون 66 لسنة 1940 بمد أجل امتيازه، وإصداره أوراق النقد المصرية لمدة 40 سنة أخرى، ثم انتهى به الأمر إلى تحويله لبنك مركزي للدولة بالقانون رقم 57 لسنة 1951، واستمر قيامة بإصدار أوراق النقد لحاملها على أن يقابلها غطاء يتكون من ذهب وصكوك أجنبية ونقد أجنبي وسندات وأذونات الحكومة المصرية وقد حقق القانون 119 لسنة 1947 [4]، الاستقلال الفعلي للجنيه المصري، حيث تمثلت هذه الخطوة في تعديل غطاء النقد المصدر بمصر بأن تغطي كل زيادة في أوراق النقد المصدرة بأذون على الخزانة المصرية بالنسبة للجزء الذي يجب تغطيته بالذهب، وسندات حكومية مصرية تضمنها الحكومة، بالجزء الذي يجب تغطيته

---

1 أ.محمد فكرى حنفي،"التوظف الحكومي في مصر الحاضر وإعداد المستقبل: تطور الجهاز الإداري المصري منذ الخمسينيات"، (جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ندوة مركز البحوث والدراسات السياسية، 1992)، ص 43

2 تبع إبراهيم تبع، مرجع سبق ذكره، ص 39.

3 د.أحمد علي دغيم، مرجع سبق ذكره، ص 44.

4 د.عبد الفتاح عبد الرحمن عبد المجيد، "اقتصاديات النقود"، مرجع سبق ذكره، ص 94.

بأوراق مالية. ثم خرجت مصر من قاعدة الإسترليني، واتبعت قاعدة الصرف بالنقد الورقي، ومع ذلك بقي الغطاء النقدي مقوما بالإسترليني؛ ويعني ذلك ارتباط الجنيه المصري بالإسترليني بسعر ثابت، لذلك فإن الانفصال الفعلي لم يتحقق إلا من خلال هذا القانون. وكنتيجة لنجاح بنك مصر في تحقيق أهدافه أنشئت بنوك وطنية أخرى بدأت ببنك القاهرة عام 1951، ثم تلاه بنك الجمهورية [1].

وفي ديسمبر 1953 [2]، اتخذت لجنة بنوك القطر المصري قرارا بتصفيتها، وإنشاء اتحاد بنوك مصر بنفس أغراض اللجنة السابقة، بالإضافة لتشجيع الدراسات المصرفية لرفع مستوي الكفاية الفنية بين موظفي البنوك، ولذا أنشئ معهد الدراسات المصرفية بكل من القاهرة والإسكندرية عام 1955. وفي السنوات الأخيرة من 1957:1952 شهدت البنوك تطورات مهمة حيث تكون هيكل الجهاز المصرفي المصري من [3]، بنوك تابعة للأجانب يغلب عليها الطابع السياسي المصرفي الذي يدر أكبر الأرباح دون الاهتمام بالمصالح الاقتصادية للمجتمع أو المودعين بالإضافة إلى بعض البنوك المصرية ضئيلة الحجم والإمكانيات، والقوة المالية؛ الأمر الذي دعا حكومة الثورة لتمصير البنوك خلال الفترة 1957: 1960 وتحويلها لشركات مساهمة مملوكة للمصريين.

ثالثاً: مرحلة تنظيم الجهاز المصرفي الوطني 1974:1956

هذه المرحلة تضمنت الحراك الاقتصادي المصري والتي غلب عليها الروح الوطنية والمصلحة العامة للمجتمع؛ حيث شملت علي ثلاث فترات كانت بمثابة إعادة هيكلة مصرفية للبنوك الأجنبية العاملة في مصر **والتي كانت علي النحو التالي:**

1- فترة تمصير البنوك 1956: 1960

فكان أغلبها بنوكا أجنبية، يغلب عليها طابع الدولة التي ينتمي إليها هذا البنك، كما أن غالبية موظفيها يشغلون مناصبها الرئيسية وهم من رعاياها، بينما لم يمثل المصريون إلا فئة قليلة من الكتبة، وصغار الموظفين إلا فيما ندر [4]. وفي أعقاب ثورة 23 يوليو 1952، والجلاء عام 1954، ثم العدوان الثلاثي وحرب السويس سنة 1956، رفضت البنوك الأجنبية تمويل

1 أ.أحمد خليل الضبع، مرجع سبق ذكره، ص 50.

2 د.أحمد علي دغيم، مرجع سبق ذكره، ص 46.

3 http://www.sis.gov.eg/pub/yearbook/egypt2008/11010600000000008.htm

4 السيد محمود القبطان، مرجع سبق ذكره، ص 17.

محصول القطن المصري لضرب الاقتصاد الوطني ! مما جعل البنك الأهلي المصري وبمعاونة بنكي مصر، والقاهرة أن يقوموا وحدهم بهذا العبء الكبير. (الضبع، ص50)، حيث لم تكن البنوك القائمة في مصر خاضعة لأي تشريع تنظيمي إلى أن وقع هذا العدوان.

ثم ما لبث المشرع المصري في ظل التطورات السياسية والاقتصادية التي مرت بها مصر أن بدأ بفرض الحراسة على أموال البنوك الأجنبية ورعاياها، بما فيها البنوك البريطانية والفرنسية وبنكا موصيري وزلخة الإسرائيلي، وبصدور القانون 22 لسنة 1957 وبعض أحكامه الخاصة بمزاولة عمليات البنوك في مصر [1]، والذي نص علي أنه "يجب أن تتخذ البنوك التي تعمل في مصر شكل شركات مساهمة مصرية، ويشترط فيها أن تكون جميع أسهمها اسمية، ومملوكة للمصريين"، فقد ارتبط ذلك بصفة أساسية بأحداث حرب السويس 1956، أي تمصير البنوك الأجنبية، وبذلك ظهر لأول مرة القانون المنظم للشكل القانوني للبنك بعد أن كان حرا في شكله القانوني. وعلي اثر ذلك بيعت البنوك الخاضعة للحراسة لبنوك مصرية كان بعضها قائما في الأصل وقتذاك، وأنشئ البعض الآخر لكي يحل محل البنوك الأجنبية التي كانت خاضعة للحراسة فشملها البيع.

ونظرا لإغفال المشرع في هذا القانون النص علي تنظيم الائتمان والرقابة عليه، ومن يقوم بمهمة المقرض الأخير لسائر البنوك تنظيما للعمل المصرفي. فقد تدارك ذلك بإصداره قانون البنوك والائتمان رقم 163 لسنة 1957 الذي تضمن إلغاء القانون السابق 57 لسنة 1951 بالمادة السادسة منه مقررا بذلك رقابة الدولة ممثلة في بنكها المركزي (البنك الأهلي وقتذاك) على جميع البنوك العاملة في مصر [2].

ومع تبنى حكومة الثورة لمبدأ التنمية القومية الشاملة، فقد ظهرت الحاجة إلى جانب الاعتماد على الجهاز الإداري القائم إلى ضرورة إنشاء وحدات وأجهزة جديدة، وكان من نتائج ذلك زيادة حجم الجهاز الإداري عما كان من قبل (زاد عدد الوزارات ليصل إلى 25 وزارة) [3]. فشهدت الفترة من 1952: 1965 إنشاء عدد من الأجهزة الجديدة للدولة مثل المجلس الدائم لتنمية الإنتاج القومي والهيئة العليا للتخطيط والتنسيق ووصل عدد العاملين بالقطاع الحكومي إلى أكثر من مليون عامل، أي 16% من إجمالي قوة العمل البالغ 8051200 عام 1970. وقد زاولت البنوك

1 تبع إبراهيم تبع، مرجع سبق ذكره، ص 39.

2 البنك المركزي المصري، "مجموعة تشريعات البنوك والائتمان"، الإدارة العامة للشئون القانونية، 1993، ص 2- نقلا عن: نص القانون 163 لسنة 1957 في شأن البنوك والائتمان.

3 أ. محمد فكرى حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

نشاطها في إطار قانون البنوك والائتمان 163 لسنة 1957، والمعدل بالقانون 120 لسنة 1975 في شأن البنك المركزي والجهاز المصرفي اللذين تم إلغاؤهما بصدور القانون 88 لسنة 2003.

2- فترة التأميم وإعادة تنظيم الجهاز المصرفي 1960: 1964

والتي شهد فيها عام 1961 تأميماً شاملاً لجميع البنوك التجارية العاملة في مصر بموجب القوانين الاشتراكية، فتحولت البنوك إلى حلقة من حلقات القطاع العام، فكان أهم ما ميزها خلاف تأميمها قيام المؤسسة المصرفية العامة لهذه البنوك، مع إنشاء البنك المركزي المصري بقرار جمهوري عام 1961. فأصبحت البنوك الموجودة حينئذ مملوكة كلها للدولة. حيث أشار القانون إلى تحويل أسهمها إلى سندات اسمية على الدولة لمدة 15 سنة بفائدة 4% سنويا [1]، إلا أن التأميم الجزئي للبنوك بمصر قد بدأ منذ فبراير عام 1960 عندما صدر قرار تأميم بنك مصر بموجب القانون 39 لسنة 1960 حيث حولت أسهمه إلى سندات على الدولة لمدة 12 سنة بفائدة 5%، وأصبح للحكومة الحق في استهلاكها بالقيمة الاسمية إلى جانب إنشاء المؤسسة المصرية العامة للبنوك، وتبعها في ذلك الوقت 27 بنكا. ثم بدأت مرحلة وسلسلة الاندماجات في تخفيض عدد البنوك التجارية إلى خمسة بنوك تجارية فقط وخمسة بنوك متخصصة هي ثلاثة بنوك عقارية وبنك تنمية صناعية وآخر للتسليف الزراعي التعاوني، إلي جانب البنك المركزي. وأقتصر عدد البنوك العاملة على عشرة "شكل رقم (4)" مقابل نحو 32 بنكا في عام 1956، وكان الهدف من ذلك [2]، فاعلية الجهاز المصرفي بتخفيض نفقاته وإمكانية الرقابة والإشراف عليه وزيادة الثقة في وحداته لتوفير الإدارة التمويلية الملائمة لتنفيذ الخطط المركزية للدولة بتمويل تحويلات احتياجات خطط التنمية. ثم تم تأميم البنك الأهلي المصري بموجب القانون 40 لسنة 1960، كما تم تقسيمه بموجب القانون 250 لسنة 1960 إلي [3]، البنك المركزي المصري (ككيان مستقل) والبنك الأهلي المصري. حيث يمارس الأخير الإعمال المصرفية العادية، ويشمل قرار رئيس الجمهورية 2336 لسنة 1960 النظام الأساسي له [4].

---

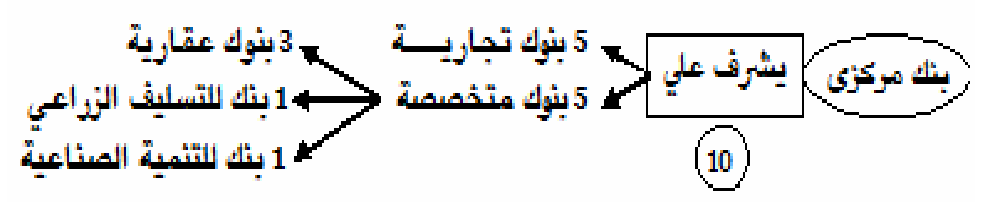
1 د.سيد الهوارى، "إدارة البنوك"، مرجع سبق ذكره، ص 34.

2 البنك الأهلي المصري، "الدمج المصري في السوق المصري"،النشرة الاقتصادية، المجلد 58، العدد 4، 2005، ص26.

3 د.عبد الفتاح عبد الرحمن عبد المجيد، "اقتصاديات النقود"، مرجع سبق ذكره، ص 97.

4 البنك المركزي المصري، "مجموعة تشريعات البنوك والائتمان"، الإدارة العامة للشئون القانونية، 1993، ص 35 نقلا عن: نص القانون 120 لسنة 1975 في شأن البنك المركزي المصري والجهاز المصرفي.

هيكل الجهاز المصرفي المصري 1961 (هيكل عام)



المصدر: إعداد الباحث

شكل رقم (4)

ثم ما لبث أن تم تأميم جميع البنوك المصرية بالقانون 117 لسنة 1961 بهدف تـوفير التمويـل الـلازم لعمليات التنمية الاقتصادية، وتكملة بناء السد العالي بأسوان. ثم تم اندماج كل من البنك الإيطالي المصري والمصري لتوظيف الأموال (بنـك التجـارة) والتجـاري اليونـاني وذي فرسـت ناشـيونال بنـك وأوف نيويـورك والبنك التجاري الإيطالي في البنك الأهلي المصري عام 1963 [1]، كما تم دمج بنـك مـصر الـسويس (البنـك العـربي سابقا) وبنك سوارس وبنك التضامن المالي والأهلي السعودي وبنك بورسعيد في بنك مصر 1963، كـذلك تـم دمج بنك النيل (موصيري سابقا) وبنك الاستيراد والتصدير في بنك الإسكندرية عام 1963، وأيضا دمـج بنـك الجمهورية في بنك بورسعيد الذي أدمج في بنك مصر. وبهذه الاندماجات أمكـن تكـوين وحـدات مـصرفية كبيرة الحجم قادرة على المشاركة بنسبة كبيرة في تمويل خطط التنمية، واكتفـي البنـك المركـزي بـأن يكـون رقيبا وموجها، كمـا ألغيـت المؤسسة المصرية العامة للبنوك بالقـرار الجمهوري رقـم 2466 في أبريـل 1964 **(الضبع، ص54)**.

وتبع ذلك سلسلة الاندماجات الأخرى بين البنوك عام 1971 وتم دمج بنك التنمية الـصناعية في بنـك الإسـكندرية، وبنك بورسعيد في بنك مصر، وبنك الائتمان العقاري في البنك العقاري المصري، ليقتصر عدد البنوك العاملة بمـصر عـلى أربعة بنوك تجارية، وبنكين عقاريين، وبنك زراعي. ثم انتهت في مرحلة أخـرى إلى احتفـاظ البنـوك التجاريـة بعـددها، وهي أربعة بنوك فقط تمثل البنك الأهلي المـصري فبنـك مـصر وبنـك الإسـكندرية وبنـك القـاهرة، وتخفـيض البنـوك المتخصصة لبنك واحد لكل من العقاري والزراعي، بجانب البنك المركزي **(الأهلي، الدمج المصرفي، ص26)**.

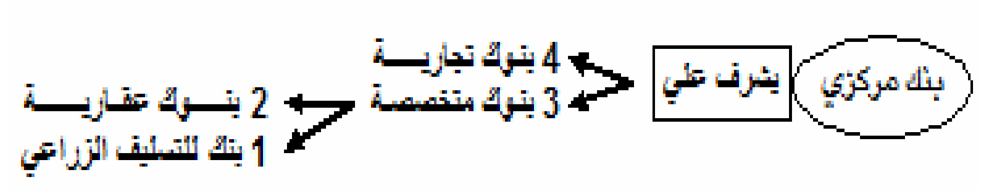
---

1 د.سيد الهواري، "إدارة البنوك"، مرجع سبق ذكره، ص 36.

3- فترة التخصص الوظيفي والقطاعي 1974:1964

والناتجة من اتجاه مصر نحو النظام الاشتراكي ومساعدة الاتحاد السوفيتي لها في مشاريعها الإنتاجية والصناعية، واقتناعها بسيطرة الدولة علي جميع مواردها بما فيها الجهاز المصرفي، وكذا وسائل الإنتاج للاستفادة من إمكانياتها ورفع كفاءتها لخدمة الاقتصاد الكلي. فقد تم تطبيق نظام التخصص القطاعي للبنوك في أول يوليو 1964 بتوزيع العمليات المصرفية للشركات التابعة للمؤسسات العامة (الهيئات العامة) بين البنوك التجارية لكي تساعد على التخصص وتنوع الخدمات المصرفية، والقضاء على المنافسة بين البنوك. ومنها تم إقرار التخصص الوظيفي للبنوك عام 1971 [1]، فكان أهم تطور لهذه المرحلة (مرحلة التخصص الوظيفي وإلغائه 1973 :1967) هو حدوث المزيد من الاندماجات بين البنوك، وبالتالي تغير تخصصها على أساس وظيفي حسب النشاط فيما يتعلق بالقطاع العام. ومع نهاية هذه المرحلة أصبح هيكل الجهاز المصرفي يتكون من أربعة بنوك تجارية قطاع عام وثلاثة بنوك متخصصة إلى جانب بنك ناصر الاجتماعي"شكل رقم(5)". وقد ظل منح الائتمان بنفس الأسلوب الذي كان يتم به في المرحلة السابقة، ولذا بقيت الآلية غير التنافسية قائمة، ولم يحدث تطوير يذكر على أداء الخدمات المصرفية. وبعد حرب عام 1973، وسياسة الانفتاح الاقتصادي التي انتهجتها الدولة تنامت مظاهر عملية التنمية وخصوصا مع الزيادة في حجم الجهاز الإداري، واستمرار الدور القيادي لرأسمالية الدولة في عمليات التنمية حيث وصل عدد الوزارات إلى 30 وزارة عام 1978. كما بلغ عدد العاملين بالقطاع الحكومي 2064286 عاملاً عام 1978 بنسبة 20% من إجمالي قوة العمل البالغ عددها 10337300 عام 1978 [2].

هيكل الجهاز المصرفي المصري 1971 (هيكل عام)



المصدر: من إعداد المؤلف

شكل رقم (5)

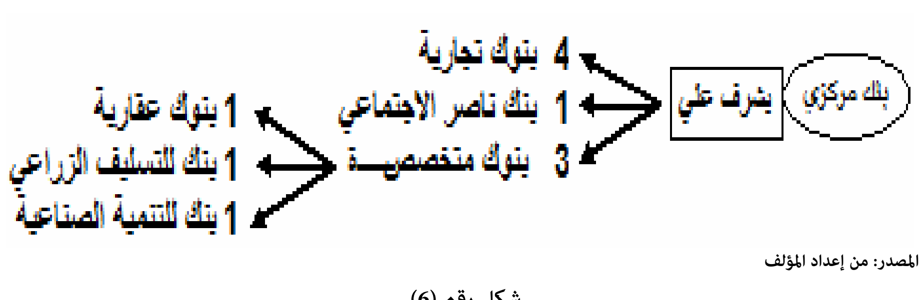
1 http://www.sis.gov.eg/pub/yearbook/egypt2008/11010600000000008.htm

2 أ.محمد فكرى حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

رابعاً: مرحلة الإصلاح المصرفي 1995:1974

وهي الفترة التي انفتح القطاع المصرفي علي العالم الخارجي أكثر فأكثر، وأصبح هناك فرصة لإنشاء بنوك أخري منافسة لبنوك القطاع العام، ولكنها محكومة بشروط البنك المركزي والسياسة العامة للدولة "شكل رقم (6)". حيث ضمت هذه المرحلة ثلاث فترات بدأت بفترة انفتاح هذه البنوك، ثم تلتها فترة ضبط أدائها ومتابعة ما تم تنفيذه علي ارض الواقع، ثم فترة الإصلاح المصرفي الشامل، **من خلال النقاط التالية:**

هيكل الجهاز المصرفي المصري 1973 (هيكل عام)



المصدر: من إعداد المؤلف

شكل رقم (6)

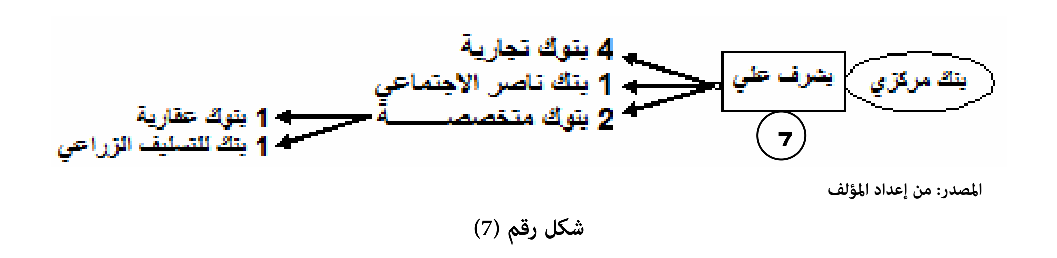
1- فترة انفتاح البنوك 1982:1974

والتي شهدت بداية تطبيق سياسة الانفتاح الاقتصادي بصدور القانون 43 لعام 1974 باستثمار المال العربي والأجنبي والمناطق الحرة، والذي أدى لإدخال تعديلات بخصوص الجهاز المصرفي، أهمها فتح الباب للمصريين والأجانب لممارسة العمليات المصرفية في شكل بنوك مشتركة وبنوك أعمال وبنوك استثمار وفروع لبنوك أجنبية، بعدما كان مقصوراً على بنوك القطاع العام.

كما تم إلغاء قرار التخصص الوظيفي للبنوك الصادر سنة 1971 لتشجيع الاستثمار العربي والأجنبي في مشروعات مشتركة برأسمال محلي مملوك للمصريين لا يقل في جميع الأحوال عن 51% (الضبع، ص56). كما تأثر هيكل الجهاز المصرفي من عدة جوانب أهمها إنشاء بنوك الاستثمار والأعمال لتقديم التمويل لخدمة الاستثمار والسُماح بوجود بنكين مشتركين بين مصر والدول العربية لتمويل التجارة والتنمية (بنك القاهرة عمان وبنك الإسكندرية الكويت الدولي). وكذا السماح بوجود بنوك لا تخضع لرقابة البنك المركزي وغير مسجلة لديه وتنظمها قوانين خاصة (المصرف العربي الدولي والمصارف الإسلامية) "شكل

رقم (7)" ودخول بنك تشيس مانهاتن وانضمامه للبنك الأهلي المصري ليكون أول بنك مشترك باسم بنك تشيس الأهلي (تحول فيما بعد للبنك التجاري الدولي بعد انسحاب بنك تشيس، وقيام البنك الأهلي المصري بشراء حصة هذا البنك).[1]

هيكل الجهاز المصرفي المصري 1974 (هيكل عام)



المصدر: من إعداد المؤلف

شكل رقم (7)

وتجدر الإشارة إلي أن البنوك المشتركة تساهم فيها البنوك التجارية المؤممة فقط (أي بنك مصر والبنك الأهلي وبنكي الإسكندرية والقاهرة) مع بنوك أجنبية. فمثلا أسس بنك مصر والبنك القومي الأول بشيكاغو بنكا باسم بنك مصر العالمي (يقوم بجميع العمليات المصرفية والتجارية وعمليات الاستثمار والتمويل المتوسط وطويل الأجل للهيئات والأفراد في الداخل والخارج، وتكون معاملاته بالعملة المحلية المصرية والعملات الأخرى، ويقوم بما يقوم به البنك التجاري من عمليات مصرفية، كما يقوم في نفس الوقت بما يقوم به بنك الاستثمار ويكون مقره الرئيسي القاهرة، ويجوز له إنشاء فروع له في الخارج أو بالاشتراك مع البنوك العالمية)، كما أسس بنك الإسكندرية بالاشتراك مع هيئة المعونة الأمريكية الدولية بنك بالقاهرة باسم البنك المصري الأمريكي[2]، كما تم تأسيس عدد من البنوك المشتركة بملكية مصرية أكثر من 50% يسمح لها بالتعامل بالنقد الأجنبي والمحلي، فى حين اقتصر تعامل الفروع الأجنبية على العملة الأجنبية. وتبعاً لذلك تأثرت السياسة المصرفية وآلية الأداء والتعامل، فنمت وزادت درجة المنافسة بين البنوك، كما زاد تمويل الجهاز المصرفي للقطاع الخاص تمشياً مع سياسة الانفتاح الاقتصادي، كما أنشئ بنك الاستثمار القومي بالقانون 1980/119 لدعم خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

1 البنك الأهلي المصري، "دور البنوك الأجنبية في الدول النامية"، مرجع سبق ذكره، ص 35.

2 د.أحمد علي دغيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 28 :32.

2- فترة ضبط أداء البنوك 1990:1982

وفيها شهد القطاع المصرفي عملية إصلاح وتطوير من أجل رفع مستوى أدائه ودوره في الاقتصاد الوطني، من خلال اتخاذ العديد من الإجراءات لمعالجة مظاهر الاضطرابات المصرفية التي حدثت بسبب الاندفاع السريع في الممارسات المصرفية، نتيجة لصدور القانون 43 لسنة 1974 والمعدل بالقانون 32 لسنة 1977، ومنها تعديل بعض أحكام قانون البنوك والائتمان بتقوية دور البنك المركزي في إحكام الرقابة على البنوك ووضع ضوابط لمنح الائتمان سُميت بمراحل التوجيه الائتماني وإدخال نظام تقديم خدمة الإيداع والصرف الآليين بالبنك الأهلي كأول بنك مصري يقدم الخدمة بدون موظفين وإنشاء بنك التجارة والتنمية (التجاريون) عام 1981، على أن يضم مجموعة أساسية من المساهمين تضم سبع نقابات مهنية؛ كالتجاريون والمحامون والمعلمون والتطبيقيون والصحفيون والعلميون وأطباء الأسنان، وكذلك بعض بنوك وشركات القطاع العام ونخبة ممتازة من رجال الأعمال، وإنشاء البنك المصري لتنمية الصادرات عام 1984 ليحل محل البنك القومي للاستيراد والتصدير، وتنظيم التعامل بالنقد الأجنبي بصدور عدة تعديلات انتهت بإنشاء السوق المصرفية الحرة للنقد الأجنبي في مايو 1987. كما شهد عقد الثمانينيات أحداث شركات توظيف الأموال وتورط بعض البنوك في مضاربات سوق الذهب العالمية، وفي البورصات العالمية أيضا مما أدى لتحقيق خسائر قدرت بالملايين وقتذاك كبنك التنمية والتجارة "التجاريون" .[1] ومع هذا لم يشهد عقد الثمانينيات أي عمليات دمج أو استحواذ بالبنوك المصرية[2]، بل تم إنشاء بنوك وتغيير أسماء لأخرى.

3- فترة الإصلاح المصرفي الشامل 1995:1990

والتي تبنت فيها مصر سياسة الإصلاح الاقتصادي، حيث تطورت العملية الإصلاحية في ظل توقيعها على اتفاقية إنشاء منظمة التجارة العالمية، وتقديم جداول التزاماتها المالية في نطاق تحرير الخدمات المالية، وتعديل العديد من التشريعات المصرفية. ولذا سميت بفترة التحرر والإصلاح الاقتصادي؛ لكونها أول نقطة تحول في فاعلية الأدوات النقدية لتعميق آليات السوق، حيث أصبح أهم ما يميزها أن الجهاز المصرفي سار أكثر إيجابية مع التطورات الجارية، وأخذ يلعب دوراً مهما في تنشيط سوق الأوراق المالية من خلال

1 د.أسامة عبد الخالق الأنصاري، "سبل حماية المودعين عند حدوث الأزمات المصرفية: نظام مقترح للتأمين على الودائع"، (جامعة القاهرة، كلية التجارة ببني سويف، مجلة العلوم الإدارية، السنة 3، العدد 5، يناير 1993)، ص202 .

2 البنك الأهلي المصري، "الدمج المصرفي في السوق المصري"، مرجع سبق ذكره، ص 27.

صناديق الاستثمار وأذون الخزانة، وشراء أسهم شركات قطاع الأعمال التي يتم خصخصتها عن طريق تحرير أسعار الفائدة وترك تحديدها للبنوك سواء المدينة أو الدائنة، وتحرير سعر الصرف، مع تغيير آلية تمويل عجز الموازنة العامة من خلال أذون الخزانة، ودعم قدرة البنك المركزي على التدخل في حالة تعرض أحد البنوك لمشكلات تؤثر على مركزه المالي أو على مواجهة طلب المودعين، وإصدار القانون رقم 205 لسنة 1990 في شأن سرية الحسابات بالبنوك. كما سمحت للبنوك الأجنبية بالتواجد بالسوق المصري بملكية 100% دون تمييز بينها وبين البنوك المحلية بمقتضى القانون رقم 37 لسنة 1992 [1]، فكانت هناك سلسلة من الاندماجات أستهلها عام 1993 بنك الاعتماد والتجارة مصر باندماجه في بنك مصر باسم بنك مصر، كما تم اندماج خمسة عشر بنكا من بنوك التنمية في المحافظات في البنك الوطني للتنمية. وقد برهن علي تلك الإصلاحات قرار رئيس الجمهورية 59 لسنة 1993 بإصدار النظام الأساسي للبنك المركزي المصري، وقراره رقم 187 لسنة 1993 باللائحة التنفيذية لقانون البنوك والائتمان [2]، **وقد كان الهدف من تطبيق برامج الإصلاح الاقتصادي في الأساس [3]، هو:**

- زيادة اندماج الاقتصاد المصري في الاقتصاد العالمي.
- زيادة اندماج الاقتصاد المصري في أسواق المال الدولية.

مما نتج عنه تحرير أسعار الفائدة اعتبارا من عام 1991، وحرية البنوك في تحديد أسعار الفائدة علي الودائع والقروض دون أي تدخل من البنك المركزي. أما عام 1996 فقد صدر القانون 97 لسنة 1996 بالسماح لغير المصريين بتملك ما يزيد عن 49% من رأس المال المصدر لأي بنك، وعلي الرغم من هذا القرار لم يتملك الأجانب رأس مال أي بنك من البنوك العاملة بمصر كاملا.إلا في شهر مارس عام 2004، حيث قام بنك باركليز البريطاني بشراء حصة بنك القاهرة في بنك القاهرة باركليز مصر ليتملك بذلك كامل أسهم البنك.

ولهذا يتضح لنا أن بدء تطبيق برنامج الإصلاح الاقتصادي الشامل في مصر عام 1991 كان من خلال إنجاز مرحلة الإصلاح المالي والنقدي ثم مرحلة الإصلاح الهيكلي اعتبارا من عام 1995. كل هذا بهدف تحقيق اقتصاد يلعب فيه القطاع الخاص دورا أكبر بالتحول

1 البنك الأهلي المصري، "دور البنوك الأجنبية في الدول النامية"، مرجع سبق ذكره، ص ص36 :45.
2 البنك المركزي المصري، "مجموعة تشريعات البنوك والائتمان"، الإدارة العامة للشئون القانونية، مرجع سبق ذكره، 1993، ص ص 42 :60.
3 البنك الأهلي المصري، "تطور الحساب الرأسمالي والمالي"، النشرة الاقتصادية، العدد 4، المجلد 59، 2006، ص 86.

من ملكية وإدارة الدولة إلى ملكية وإدارة القطاع الخاص. ولذا تم بيع المساهمات العامة في 11 بنكا مشتركا [1]، هي: بنك قناة السويس بنسبة 10%، وبنك الأهلي سوستيه جنرال 18%، والبنك المصري التجاري 10%، وبنك مصر الدولي 29%، والبنك المصري الأمريكي 34%، والبنك التجاري الدولي 19%، وبنك الدلتا الدولي 19%، وبنك مصر أمريكا الدولي 100%، وبنك مصر رومانيا 33%، وبنك القاهرة الشرق الأقصى 39%، وبنك الإسكندرية التجاري البحري 50%، فضلا عن بيع حصة من رأسمال بنك الإسكندرية تبلغ 80% لبنك سان باولو الإيطالي في أكتوبر 2006 بمبلغ 9.3 مليار جنيه (1.6 مليار دولار أمريكي) ليصبح بذلك أول بنك قطاع عام يتم بيعه.

خامساً: المرحلة الراهنة 1995: وحتى 2010

المرحلة التي أخذت أبعادا سياسية واقتصادية عالمياً، حيث ثبتت الولايات المتحدة الأمريكية أقدامها كقطب واحد يغزو العالم كله؛ فظهر فكر العقوبات الدولية الأكثر شراسة من خلال: المنظمات والكيانات العالمية، واحترام الاتفاقيات والمعاهدات الدولية والمؤتمرات، التي كلها تخدم السياسة الدولية التي أظهرت أن العالم كله كقرية واحدة مفتوحة سميت علي أثر ذلك بالعولمة.

ومن خلال هذا قسم المؤلف هذه المرحلة لفترتين اشتملت علي:

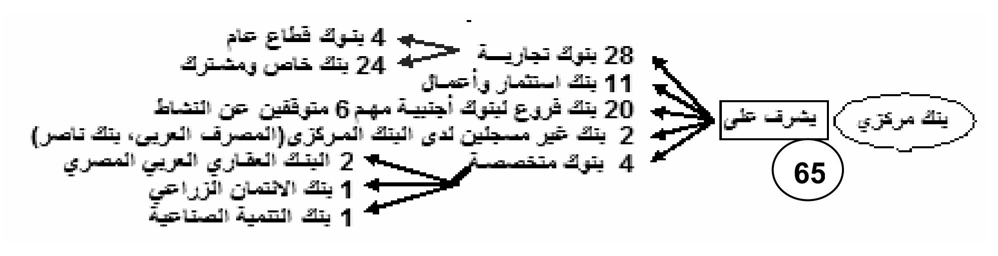
1- فترة حوكمه البنوك 2007:1995

بناء على تبنى عدداً من السياسات والإجراءات لزيادة دور الجهاز المصرفي في تمويل الاستثمار، وجعل البنوك أكثر قدرة على التعامل مع متطلبات السوق وقعت مصر على اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المالية في ديسمبر 1997، على أن يبدأ تطبيقها بداية عام 1999، وبموجبها تلتزم مصر بالقيام بفتح الأسواق المالية، والبنوك والخدمات المالية عموما أمام المستثمرين من الدول الأخرى الموقعة علي الاتفاق (مجموع هذه الدول 70 دولة بما فيها مصر وتمتلك نحو 95% من أسواق الخدمات المالية على مستوى العالم) (البنك الأهلي 1997)، ولذا تم إعداد برنامج تنفيذي يستهدف إعادة رسمله البنوك بدمج الكيانات الصغيرة منها وإصلاح وتطوير البنوك وتحقيق تطبيق كفء لقواعد الرقابة

1 البنك الأهلي المصري، "تطور برنامج الخصخصة في مصر"، النشرة الاقتصادية، العدد 2، المجلد 60، 2007، ص89 :91.

المالية والإشراف وزيادة معدلات الائتمان، وتتمثـل أهـم مكوناتـه في [1]، وجـود الإطـار التنظيمـي الـسليم لعمليات وسياسات البنك، أو ما يسمى بحوكمه البنوك بمـا يـضمن الدقـة في تحديـد المـسئوليات والرقابـة وتقييم الأداء، وكذلك الكوادر القادرة على استيعاب هـذا الـدور الاسـتراتيجي حتـى لا يـتم إهـدار المـوارد المالية المحددة لتلك الدول، والعمل على التنسيق بين سياسات إدارة الأصول والخصوم لكل بنك من حيث: توزيع مخاطر محافظ الاستثمار، وتطوير نـشاط التجزئـة المـصرفية، والعمـل عـلى ضـمان جـودة المحـافظ الائتمانية للبنوك، وتحقيق أعـلى معـدلات ربحيـة، وتطـوير نظـم المعلومـات بالجهـاز المـصرفي باسـتخدام التكنولوجيا الحديثة، والعمل على انتهاء ربط الأفـرع لوحـدات الجهـاز المـصرفي بـالمراكز الرئيـسية لتـوفير المعلومات الدقيقة والرقابية على البنوك، وتطبيق نظم تقييم الجدارة الائتمانية للعملاء عن طريق شركـات متخصصة، وتقديم خدمات وأدوات مصرفية جديدة ومتنوعة لزيـادة ربحيـة الأمـوال المـستثمرة، وتـدعيم المراكز المالية للبنوك من خلال المتابعة والضغط لرفع الحد الأدنى لمعيار كفاية رأس المال مع السماح بملكية أجنبية 100% من رأسمال البنك المحلي، كما سمحت مصر بأن يكون المدير العـام للبنـك مـصريا أو أجنبيـا بشرط أن تتوافر لديه 10 سنوات خبرة مصرفية في أحد البنوك المعترف بها عالميا.

هيكل الجهاز المصرفي المصري 1999 (هيكل عام)



المصدر: من إعداد المؤلف

شكل رقم (8)

وبناء علي هذا استحوذ البنك الأهـلي عـلى البنـك العـربي الأمـريكي نيويـورك عـام 1998 ليتحول إلى فرع للبنك الأهلي المصري بنيويورك، كـما اسـتحواذ بنـك أجريكـول أندسويس مصر على بنك الائتمان الدولي مصر ليصبح بنك أجريكول أندسويس مـصر

1 http://www.sis.gov.eg/pub/yearbook/egypt2008/11010600000000008.htm

عام1999،"شكل رقم(8)" وكذلك بنك HSBC على البنك المـصري البريطـاني. واسـتحواذ المؤسـسة العربيـة المصرفية البحرين على 93% من أسهم بنك مصر العربي الأفريقي ليـصبح المـسمى الجديـد بنـك المؤسـسة العربية المصرفية مـصر [1]. وصـدور القـانون 88 لـسنة 2003 بتعريـف البنـوك التجاريـة (مـادة 31 منـه) ووظائفها، ووظيفة الاستثمار وأداء الخدمات المصرفية بها. كما استحواذ بنك باركليز البريطـاني عـلي 100% من أسهم بنك القاهرة باركليز في مارس 2004، ودمج ستة بنـوك للتنميـة والائـتمان الزراعـي بالمحافظـات ليصبحوا بنكين فقط.

وأيضا اندماج بنك مصر اكستريور في بنك مصر في أواخر عام 2004، كما أشتمل هيكل الجهـاز المـصرفي في 30 يونيو 2004 على 63 بنكا "شكل رقم (9)" موزعين ما بين 28 بنكا تجاريا (4 بنوك قطاع عـام، 24 بنكـا خاصـا ومشتركا)، 11 بنك استثمار وأعمال، 19 فرعا لبنك أجنبي منها 6 فـروع متوقفـة عـن النـشاط، 3 بنـوك متخصـصة (بنك التنمية الصناعية، البنك الرئيسي للتنميـة والائـتمان الزراعـي، البنـك العقـاري المـصري العـربي)، وبنكـين غـير مسجلين لدى البنك المركزي المصري هما المصرف العربي الدولي، وبنك ناصر الاجتماعي.

ومن أهم محاور الإصلاح المصرفي التـي تبناهـا البنـك المركـزي المـصري [2]، تنقيـة المحـافظ الائتمانيـة للبنوك وإعادة هيكلة الجهاز المصرفي وتقوية، وتدعيم إشرافه باندماج البنوك الصغيرة والضعيفة في كيانات كبيرة، لتحفز عمليات الانـدماجات والخصخـصة مـن خـلال تـشجيعها عـلى الانـدماج والاسـتحواذ لتفـادي مخاطر عدم انتظام الأداء المالي والنقدي بقصد خلق كيانات جديدة قوية وتوسيع قاعدة الملكية من خلال إعادة إحياء برنامج تخارج المال العام من الشركات المشتركة، والذي يـشمل المـساهمات العامـة في البنـوك المشتركة باعتبارها أحد المحاور الرئيسية لخطة شاملة لتطوير القطاع المصرفي، والتي انتهجها البنك المركـزي منذ منتصف عام 2004 لدعم النمو الاقتصادي المحلي ومحاولـة المنافـسة إقليميـا، عـلى أن يـتم اسـتخدام المتحصلات في إعادة الهيكلة المالية للبنوك العامة [3]، إعمالا لقرار البنك المركزي المصري رقـم 2119 في 28 سبتمبر 2004، بإنشاء وحدة متابعة الديون المتعثرة به، مع توجيه بنـوك القطـاعين العـام والخـاص لإنـشاء وحدة متابعة لهذه الديون [4].

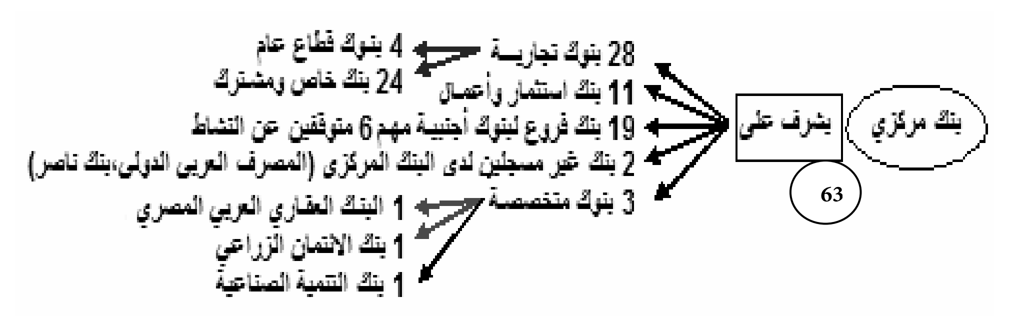
1 البنك الأهلي المصري، "الدمج المصرفي في السوق المصري"، مرجع سبق ذكره، ص ص27 :28.

2 البنك الأهلي المصري، "دور البنوك الأجنبية في الدول النامية"، مرجع سبق ذكره، ص 36.

3 البنك الأهلي المصري، "الدمج المصرفي في السوق المصري"، مرجع سبق ذكره، ص 30.

4 البنك المركزي المصري، "تطور القطاع المصرفي"، التقرير السنوي، قطاع البحوث والتطوير والنشر،2007/2006، ص 23.

هيكل الجهاز المصرفي المصري 2004 (هيكل عام)



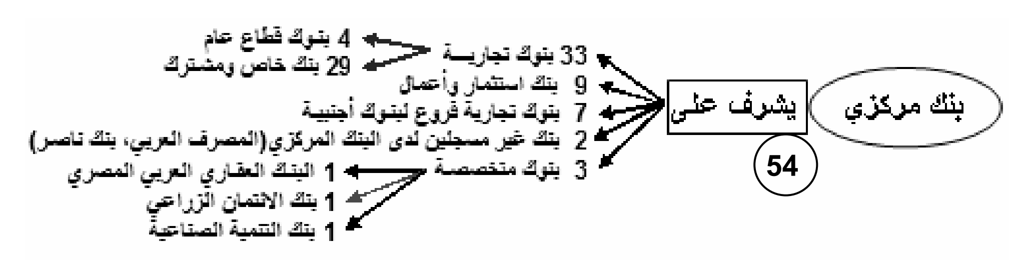
المصدر: من إعداد المؤلف

شكل رقم (9)

كما يقوم المركزي في إطار تشجيع عمليات الاستحواذ والاندماجات بالقطاع المصرفي، بالتركيز على وجود مستثمر استراتيجي يتمثل في مؤسسة ماليـة كـبرى، لـديها الخـبرات والإمكانيـات الماليـة والبـشرية والفنيـة والتقنية بهدف تطوير البنك، وتدعيم مشاركته بالسوق لينعكس إيجابيا على أداء القطاع كله.

لذا أدى تكامل خطة برنامج الإصلاح المصرفي والجهـود التـي بـذلت منـذ عـام 2005 لإنجـاح اسـتقرار أسـعار الصرف الأجنبي إلى تحسين مؤشرات القطاع الخارجي، وتشجيع العديد من المؤسسات المصرفية العالمية والإقليميـة الكبرى على زيادة استثماراتها في القطاع المصرفي المصري.

هيكل الجهاز المصرفي المصري 2006 (هيكل عام)



المصدر: من إعداد المؤلف

شكل رقم (10)

فكان اندماج فرع بنـك كريـدي ليونيـة مـصر؛ وهـو فـرع لبنـك أجنبـي بمـصر في بنـك كريـدي أجريكـول أندسويس مصر ليصبح باسم بنك كاليون مصر في 2005 استحواذ البنك العربي الأفريقي على بنك مـصر أمريكـا الدولي ليصبح اسمه البنك العربي الأفريقي الدولي، وكذلك شراء بنك لبنان والمهجر لبنك مصر رومانيا ليصبح بنك بلوم مصر عام 2005، مع ربط جميع البنوك العاملة بمصر والخارج بأسماء جميع المدينين لها بأرصدة حساباتهم اليومية، وكذا موقفهم الائتماني، وهل يقومون بالسداد بصفة منتظمة أو هنـاك شـبه تعـثر لمتـابعتهم اليوميـة، وأيضا استحواذ البنك المصري الأمريكي على فروع بنك أمريكان اكسبريس، وهو فرع لبنـك أجنبـي باسـم البنـك المصري الأمريكي الذي استحوذ عليه بنك كاليون في 2006 ليصبح اسمه كريدي أجريكول مصر، واسـتحواذ بنـك بيريوس اليوناني على 69.3% من البنك المصري التجاري ليصبح بنك بيريوس مصر، كما تم تـصفية نـشاط فـروع كل من بنك الرافدين، وبنك جمال ترست، والبنك الأهلي السوداني والباكستاني كفـروع لبنـوك أجنبيـة وانـدماج بنك المهندس في البنك الأهلي المصري باسم الأخير، واستحواذ البنك الأهلي سوستيه جنرال على 90.6% من أسهم بنك مصر الدولي ليصبح البنك الأهلي سوستيه جنرال، واستحواذ بنك عـودة اللبنـاني عـلى بنـك القـاهرة الـشرق الأقصى ليصبح بنك عودة عام 2006، وشراء البنك الأهلي البحرينـي لنحـو 90% مـن بنـك الـدلتا ليـصبح البنـك الأهلي المتحد مصر عام 2006، وشراء بنك سان بولـوا 80% مـن بنـك الإسـكندرية ليـصبح بنـك الإسـكندرية في أكتوبر 2006، "شكل رقم (10)"، وإنشاء بنك المصرف المتحد كبنك جديد مملوك بالكامل للبنك المركزي المصري، حيث تم دمج بنوك الإسلامي للتنمية، والمصري المتحد، والنيل في نهاية يونيو 2006 [1].

ولهذا زادت حصة البنوك الأجنبية والعربية العاملة في السوق المصرفية المصرية حيث انخفضت حـصة البنـوك المصرية من إجمالي أصول الجهاز المصرفي بنهاية أكتوبر 2006 لتقتـصر عـلى نحـو 71.9% مقابـل 72.5% في نهايـة أكتوبر 2005، في حين بلغت حصة البنوك الأجنبية 18.5% مقابل 18.2% خلال تاريخي المقارنة على الترتيـب، كـما بلغت حصة البنوك العربية في نهاية أكتوبر 2006 نحو 9.6% مقابل 9.3% مع استمرار البنوك خلال العام في تنقية محافظ القروض، والعمل على حل مشكلة التعثر، مع وضـع الـبرامج المناسـبة لتحقيـق التوظيـف الأمثـل لمواردهـا المالية باستمرار حالة الاستقرار في سعر صرف الجنيه المصري لتسجل في نهايـة شـهر ينـاير 2007 نحـو 5.7 $ وبنـاء على السياسات السابقة ارتفع المركز المالي للبنوك المـصرية ليبلـغ نحـو 850.6 مليـار جنيـه في شـهر ديـسمبر 2006 مقابل 750.1 مليار جنيه في ديسمبر 2005.

1 البنك الأهلي المصري، "أداء الاقتصاد المصري في عام 2006"، النشرة الاقتصادية، ع 4، المج 59، 2006، صص72 :77.

2 - فترة ما بعد 2007: وحتى الآن

حيث شهد مطلع عام 2007 [1]، في دافوس بسويسرا توقيع اتفاقية التجارة الحرة بين مصر ودول ألافتا كخطوة نحو تشجيع الاستثمار المصري ليكون أكثر جاذبية للمناخ العالمي، **ومن ثم فقد توالت الإنجازات التالية عام 2007** [2]:

- تشغيل أول شركة للاستعلام الائتماني بمشاركة أكثر من 32 بنكا.

- نجاح طرح أول إصدار للسندات المقدمة بالجنيه المصري حيث بلغ حجم التغطية 250% في أسواق المال العالمية في خطوة تعكس ثقة دوائر المال والاستثمار الأجنبية في الاقتصاد المصري.

- تأسيس صندوق تطوير القطاع المصرفي والوارد بقانون البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد لتدبير التمويل اللازم لاستقطاب قيادات وكوادر مصرفية متميزة ببنوك القطاع العام.

- تأسيس الشركة القابضة للتأمين، وتحويل الشركات العامة الأربعة الخاضعة للقانون 97 لسنة 1983 لشركات تابعة خاضعة لأحكام القانون 203 لسنة 1991 بشأن شركات قطاع الأعمال العام ولائحته التنفيذية، بصدور النظام الأساسي للشركة المصرية لإعادة التأمين كشركة مساهمة مصرية "تابعة للشركة القابضة للتأمين [3]، "وتحدد رأسمالها المرخص بمبلغ مليار جنيه مصري، والمصدر 500 مليون.

- قرار رئيس الجمهورية [4]، رقم 47 لسنة 2007 في فبراير 2007 بشأن الموافقة على اتفاق القرض بين حكومة جمهورية مصر، وبنك التنمية الأفريقي والموقع في القاهرة نوفمبر 2006، والخاص بدعم برنامج إصلاح القطاع المالي في مصر بقيمة 500 مليون دولار أمريكي، ويهدف إلى إصلاح القطاع المالي بإعداد نظام مالي سليم يعتمد على آليات السوق، ويتميز بالكفاءة والتنافسية لخدمة أهداف التنمية، كما يسعى لزيادة كفاءة الوسائط المالية وإدارة المخاطر في الاقتصاد لبناء قطاعات مالية بنكية وغير بنكية آمنة وسليمة عن طريق تقديم إطار عمل شامل وشفاف للسياسة النقدية وتنفيذ إصلاح القطاع البنكي وتحسين أداء سوق صرف العملات الأجنبية وتعزيز القطاع المالي غير البنكي.

---

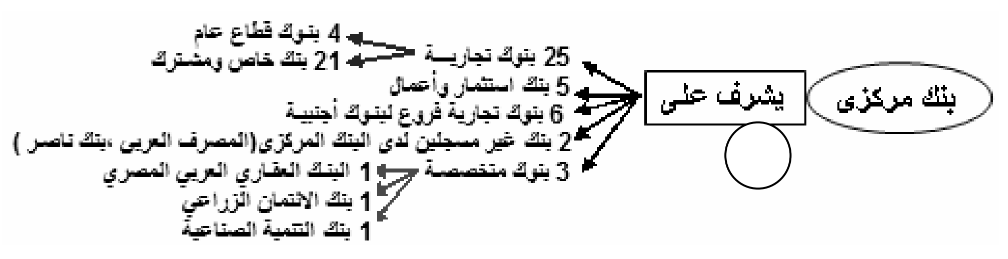
1 البنك الأهلي المصري، "حول اتفاقية التجارة الحرة بين مصر ودول ألافتا"، النشرة الاقتصادية، ع 1، المج 60، 2007، ص 65.

2 البنك المركزي المصري، "تطور القطاع المصرفي المصري"، التقرير السنوي 2006/2005، ص25.

3 الوقائع المصرية، العدد 100، الصادر في 6 مايو 2007.

4 المرجع السابق، العدد 25، الصادر في 21 يونيو 2007.

هيكل الجهاز المصرفي المصري 2007 (هيكل عام)



المصدر: من إعداد المؤلف

شكل رقم (11)

صدور القرار 303 في فبراير 2007 بتحالف بنك البحرين الإسلامي مع بنك الاستثمار العربي بعد معاينته.

صدر القرار رقم 612 في مارس 2007 بشأن طلب كل من تحالف مصرف أبو ظبي الإسلامي، والبنك الأهلي التجاري(السعودية) تملك حصة في البنك الوطني للتنمية.

قرار مجلس إدارة البنك المركزي المصري [1]، رقم 707 لسنة 2007 في إبريل2007 بالموافقة على تملك بنك مصر لكامل أسهم رأس المال المصدر والمدفوع لبنك القاهرة، حيث قررت الجمعية العامة لبنك مصر بجلستها المنعقدة في مارس 2007 بالموافقة على استحواذ بنك مصر على كامل أسهم بنك القاهرة المصدرة والمدفوعة، والبالغة 400 مليون سهم بقيمة اسمية للسهم تعادل 4 جنيهات مصرية، وبقيمة إجمالية 1.6 مليار جنيه.

تم تنفيذ خطة البنك المركزي المصري لتطوير الجهاز المصرفي عن طريق وضع برنامج يهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري بتنمية ورفع كفاءة الكوادر البشرية الموجودة بالخدمة، والاستفادة من أفضل الممارسات الدولية، وتعيين قيادات وكوادر مصرفية متميزة بالبنوك العامة بتمويل من صندوق تطوير القطاع المصرفي، والوارد بقانون البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد عن طريق الاستعانة بقيادات تمتاز بالكفاءة والقدرة التقنية المصرفية الحديثة والابتكار والعمل بروح الفريق واستقطاب الخبرات اللازمة لتطبيق أحدث المعايير الدولية في مجال الرقابة والإشراف والحوكمه والارتقاء بمستوى نظم المعلومات بتفاعيل الاتفاقية الموقعة بين مصر والمجموعة الأوروبية لتطوير قطاع

1 الوقائع المصرية، العدد 109 (تابع) الصادر في 16 مايو 2007

الرقابة والإشراف وإتمام عمليات [1]، اندماج طوعي بين عدد من البنوك، ودمج جبري بين عدد آخر منها بهدف تقويتها ودعم رؤوس أموالها مما أسفر عن انخفاض عدد البنوك العاملة في مصر إلى 41 بنكا في نهاية يونيو 2007 "شكل رقم (11)" مقابل 54 بنكا في ديسمبر 2004.

حل مشكلة الديون المتعثرة بالبنوك، مع التنسيق بين البنك المركزي وبنوك الأهلي ومصر والقاهرة والتنمية الصناعية في مجال التعامل مع المديونيات المتعثرة الصغيرة حتى مليون جنيه بالقطاعات الصناعية والتجارية والخدمية المختلفة فنجح هذا البرنامج في إنهاء حوالي 7600 حالة تعثر بنسبة 63% من إجمالي عدد الحالات المدرجة به؛ منها 4300 حالة كانت قد اتخذت ضدها إجراءات قانونية، كما تم الانتهاء من 1200 حالة كانت قد صدرت ضدها أحكام، و31 حالة كانت تنفذ عقوبة السجن.

العمل علي تطوير نظم الدفع وتكنولوجيا المعلومات بهدف الحد من المخاطر الائتمانية ومخاطر التسوية، وزيادة السرعة والمصداقية في تسوية المدفوعات.

استحواذ بنك العمال المصري على بنك التنمية الصناعية في أوائل عام 2008، والمملوك بالكامل للبنك المركزي المصري، بدمجهما ليصبح اسمه بنك العمال والتنمية الصناعية المصري.

خلاصة الفصل

أوضح هذا الفصل كيفية نشأة الفن المصرفي علي المستوي العام، متضمناً فكرة مبسطة عن استنباط تكوين الجهاز المالي؛ بعرض لأهم أنواع البنوك التي سوف نستعرضها في الفصول التالية، وبالتالي كانت البنوك المركزية والبنوك التجارية، وملامح الفروق الأساسية بينها وبين البنوك الإسلامية؛ لوجود الأخيرة في الهياكل التنظيمية لأغلب بنوك الدول العربية موضوع الدراسة.

ثم تطرقنا لنشأة وتطور القطاع المصرفي في العالم العربي ومصر، بلمحة تاريخية عن نشأة البنوك وتطورها في بعض البلدان العربية، كالسعودية وسوريا ودولة الإمارات العربية المتحدة والكويت والمملكة الأردنية الهاشمية كأمثلة لتلك النشأة وهذا التطور الذي اختلف من بلد لأخرى.

ثم عرض لصورة ونشأة وتطور القطاع المصرفي المصري، التي تمثلت في خمس مراحل رئيسية تتخلل كل منها فترة أو أكثر فرعية، بدأت بمرحلة ما قبل إنشاء أول بنك وطني مصري عام 1920، وحتى مرحلة ما بعد 2007 وإلى الآن.

---

1 البنك المركزي المصري، التقرير السنوي: 2007/2006 ، مرجع سبق ذكره، ص. ج.

والجدير بالذكر أن تطور أساليب الإدارة تزامنت مع ملامح تطور القطاع المصرفي المصري في تلك الفترة، حيث ظهر الفكر الإداري للمشروعات بظهور:

- **"مرحلة الإدارة العلمية"** (1920:1900)؛ والتي اهتمت بالعمل والإنتاج، وأهملت العنصر البشرى، **والتي يمكن الرمز لها بالمعادلة التالية:**

موارد مالية + موارد بشرية← لتحقيق أهداف محددة

ثم كانت الصحوة الإدارية المصرية التي تلت هذه المرحلة كنتيجة حتمية لاتصال مصر بأوروبا **أثناء ظهور:**

- **مرحلة العلاقات الإنسانية في الإدارة** (1932:1924) عالميا؛ والتي اهتمت بالعنصر البشرى بدرجة كبيرة لدرجة تدليل العامل، ولم تكن هناك أي ضوابط عليه [1]. **ثم ظهرت بعدها:**

- **مرحلة العملية الإدارية المتكاملة** (1960:1950) على المستوي العالمي؛ والتي اهتمت بلغة الأرقام والإحصاءات للتسجيل والتحليل وإعطاء الحل الأمثل في الإدارة.

وخلال هذه الفترة التي مرت بها مصر إقليميا وعالميا ظهرت:

- **مرحلة الإدارة الكمية** (1965:1960)؛ والتي اهتمت ونمت ونشأت بفضل الحسابات الآلية، وعلم بحوث العمليات والإنترنت والشبكات الإلكترونية. وبعد هذه الفترة ظهرت:

- **مرحلة المدخل السلوكي في الإدارة** (1970:1965)؛ والتي اعتمدت على دراسة الإنسان وكيفية سلوكه، والتنبؤ بهذا السلوك، وتصحيح مساره (الصندوق الأسود) [2].

---

1 د.محيى الدين الأزهري، مرجع سبق ذكره، ص ص79 :91.

2 خرجت مجموعة من علماء النفس والاجتماع بفكر ومرحلة جديدة من مراحل الفكر الإداري، وفيها اعتمدوا علي أن الإنسان يصعب فهمة، فدراسته تشبه الصندوق الأسود القاتم الذي لا يرى ما بداخلة لأن تصرفاته التي تصدر منه لا يمكن التنبؤ بها، لأنها في أحيان كثيرة تكون منطقية وأحيان أخرى غير منطقية

الفصل الثاني

الإطار النظري لمفهوم إعادة الهيكلة

الخطوات والدوافع

مقدمة

بدأت عمليات إعادة التأهيل تجذب جميع المهتمين بالبنوك والاقتصاد، وتتغلغل في كيان المؤسسات والشركات المالية العملاقة متعددة الجنسيات خلال الثلاثين عاماً الأخيرة، ونظراً إلى التغيير كأمر حتمي، ارتبط بمصطلح إعادة تصحيح المسار أو الخطط السابق وضعها، والتي يتم تعديل أجزاء منها أو تعديلها بالكامل حينما يختلف الناتج عن الهدف المحدد منذ إنشائها، واصطلح على تسمية عملية التغيير التي تحدث بعد مرور وقت من بداية العمل بإعادة الهيكلةRe - structuring .

ويشير هذا المصطلح إلى مجموعة الإجراءات التي تعمل علي إحداث تغييرات من شأنها خلق كيانات جديدة قادرة على تعديل المسار والمنافسة في السوق، وتستهدف تصويب الهياكل الفنية والمالية أو الاقتصادية وإعادة تأهيلها من جديد سواء كانت داخلية أو خارجية، وذلك في مواجهة أي تعثر أو مشاكل يتعرض لها أي مشروع أو قطاع سواء كان صغيراً أو كبيراً تهدد بقاءه واستمراريته لتصبح هي البديل عن تصفيته، أو إعلان إفلاسه أو بيع أصوله التي غالبا ما تكون عملاقة، وتمثل نقطة الارتكاز الحيوية في اقتصاديات تلك الدول.

فإعادة التأهيل بقدر ما تكون ممكنة عمليا في بعض الحالات إلا أنها أمر صعب في القطاع المصرفي، ولاسيما في دول العالم الثالث، لأنه يمثل عصب الاقتصاد القومي في أية دولة؛ فالإعلان عن وجود بنك متعثر يعتبر أمر في غاية القسوة من الناحية السياسية؛ لما يترتب عليه من آثار سلبية سواء للمودعين، أو الدائنين، أو سمعة الدولة، مما يدعو بعض الحكومات للتدخل السريع والمباشر عن طريق بنكها المركزي، أو جهات الإشراف الأخرى، بل إن هناك تشريعات دولية في بعض الدول تفرض إعادة الهيكلة علي تلك القطاعات كحل للخروج من هذه الأزمة.

وفي هذا السياق يتناول الفصل الثاني من الرسالة التعرف علي مفهوم وخطوات ودوافع إعادة الهيكلة، من خلال مبحثين، حيث وجد عند التطبيق الفعلي والعملي لإعادة الهيكلة اختلاف في أساليب العمل نظرا لواقع المعالجة في بعض المسارات؛ والتي اكتشف أنها خرجت عن المخطط، وسوف تسبب أو سببت عثرة في سبيل تقدم البنك، **وعلية فأن هذا الفصل ينقسم إلى النحو التالي:**

المبحث الأول: مفهوم وخطوات إعادة الهيكلة

المبحث الثاني: دوافع إعادة الهيكلة

المبحث الأول

مفهوم وخطوات إعادة الهيكلة

تمهيد

لقد شهدت البيئة الدولية مجموعة كبيرة من التحولات علي مدار العقود الخمس الأخيرة، حيث تنوعت الضغوط من أجل التغيير في معظم المنظمات واختلف المفهوم تبعا لاختلاف المتغيرات العالمية والإقليمية وخصوصا الاقتصادية منها. ونتيجة لذلك؛ تأثر مستوى أدائها بشكل واضح مما أظهر لمعظم القادة الإداريين أن منظماتهم تخفق في أداء مهامها بشكل كبير؛ بسبب ما يواجهه مديريها من مشكلات، وبناء عليه يتعين النظر أولاً إلى مسئوليها وغيرهم من الأشخاص ذوي التأثير في المنظمة والتأكد من أن النظام يعمل وفقا للأهداف المعلنة له من قبل، بحيث إذا ظهرت أي بوادر اختلاف تحتم عليها سرعة اتخاذ قرارات معالجة هذه المشكلات.

لهذا تعتبر إعادة تصحيح المسار أمراً لا مفر منه لأية منظمة أو قطاع وبالأخص القطاعات المالية؛ حيث يترتب على التأخير في معالجة مشكلاتها العديد من الآثار السلبية التي يمكن أن تحيد من عمل القطاع المصرفي برمته، والتي تؤدي إن لم تعالج في حينه بالشكل الصحيح إلى حالة من العجز وفقدان القطاع للكفاءة والفعالية المطلوبة. ولذا يتعين على قادة التطوير والتنظيم العمل على التفكير بصورة أكثر وضوحا لعمليات العمل التي تحقق تحسينات الأداء، وبالتالي الحصول على إنتاجية عالية بأقل تكلفة.

ومن ثم تعتبر إعادة تصحيح المسار بمثابة هيكلة للقطاع يجب التعرف علي مفهومها وخطوات العمل لنجاحها مبيناً أهم أنواعها لتحقيق خطط وأهداف القطاع المصرفي.

وفي إطار ما سبق يتضمن هذا المبحث العناصر التالية:

أولاً: تعريف مفهوم إعادة الهيكلة

ثانياً: أنواع إعادة الهيكلة

ثالثاً: خطوات إعادة الهيكلة

رابعاً: متطلبات وتحديات تطبيق إعادة الهيكلة

أولاً: تعريف مفهوم إعادة الهيكلة

أستخدم مصطلح إعادة الهيكلة في أوائل التسعينات من القرن العشرين عندما واجه الرئيس الأمريكي ونائبة (ببل كلينتون، آل جول) مشاكل في القطاع الحكومي بالولايات المتحدة الأمريكية مما جعل التفكير في وصف طريقة جديدة لتحقيق تحسينات غير مسبوقة تحقق الهدف من عمل القطاع تكمن في البحث عن أسلوب أكثر تفاعل في تقديم الخدمة وبلوغ التميز في أدائها بتعزيز الكفاءة والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة حتى ولو تطلب الأمر بناء هياكل تنظيمية جديدة وإعادة النظر في مسئوليتها وطرق تفاعيل عملها.

ولذا اتضح أن الكثير من المؤسسات المالية والمصرفية تعاني العديد من المشاكل الإدارية والاستراتيجي والاختلال في هياكلها المالية والتمويلية، وغيرها من المشاكل التي تؤدي إلى تراكم الخسائر نتيجة انخفاض مستوى تقديم الخدمة ونوعيتها، وتدني المستوى العام للقطاع، والتي يظهر تأثيرها في الخلل الواضح في أدائها المالي والتشغيلي، وعدم قدرتها على المنافسة في السوق، وتعرضها لمخاطر السيولة والانحسار المالي، وبالتالي المعاناة من حالة من حالات التعثر، ولذا تعددت الآراء الاقتصادية والمحاسبية لتفسير التعثر والفشل المالي وعلاقتهما بإعادة الهيكلة.

فيشير مفهوم التعثر في الفكر الاقتصادي إلى انخفاض الإيرادات وعدم كفايتها لتغطية التكاليف، وانخفاض معدل العائد علي رأس المال المستثمر عن كل من معدل العائد علي الاستثمارات المماثلة، ومعدل تكلفة الأموال المستثمرة على المدى الطويل [1] ، وأيضا تكلفته الدفترية عن تكلفة رأس المال، وكذلك عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات بالرغم من زيادة الأصول في مجموعها علي الالتزامات في مجملها [2] .

أما الفكر المحاسبي فالتعثر يعنى العسر [3] ، أي انخفاض في القوة الإرادية للمنشأة مما يؤدي لزيادة احتمال عدم قدرتها على سداد نفقاتها الجارية، وقد تضطر لبيع سنداتها بمعدل فائدة أعلى نسبياً من معدل الفائدة السائد في الأسواق المالية، وبالتالي تصبح غير قادرة على الحصول على التمويل اللازم لمقابلة التزاماتها التي حل ميعاد استحقاقها أو هي الحالة التي يتأكد فيها وجود احتمال عدم القدرة على سدادها لأقساط الديون وفوائدها [4] .

---

1 Weston J., F.,& Thomas E.C. “Managerial Finance”, Fourth Edition, the Dryen press, (New York, 1998), p.95.

2 عصام التهامي، "اندماج الشركات المساهمة وأثره على الشركات المتعثرة"، بحث مقدم بالندوة العلمية لمناقشة اندماج الشركات المتعثرة بالاشتراك مع البنك الأهلي المصري ومكتب شوقي وشركاه للمراجعة والمحاسبة، 1989، ص 6.

3 د.منير إبراهيم هندي، "الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر"، (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، الطبعة الثالثة، 1996)، ص 215

4 Gordon M., “Towards A Theory of Financial Distress” Journal of Finance,1971,P.348 … & Peter C.“Financial distress: A Comparative study of individual Model and Committee Assessment”, Journal of Accounting Research, vol.2,1985.p.529.

ويربط البعض بين التعثر المالي وعدد من الظواهر؛ كعدم القدرة على سداد السندات أو فوائدها [1]، أو سداد الأرباح المستحقة لحملة الأسهم الممتازة أو قروض البنوك المدينة، وقد يقتصر [2]، علي إحدى الظواهر التي تحقق خسائر تعادل نصف رأس المال [3]، أو تكون متتالية أياً كان حجم تلك الخسائر أو تعبر عن نقص أو انعدام السيولة، أو عدم قدرتها على الوفاء بالديون في مواعيدها وهو ما يسمي بالانحسار المالي. وينظر إلى التعثر المالي على أنه [4]: مقدمة للفشل المالي، فبداية عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات نتيجة عدم كفاية الأصول المتداولة لسداد الالتزامات قصيرة الأجل المستحقة في مواعيد استحقاقها، يكون بسبب ضعف السيولة وعجز رأس المال العامل فيسمي العسر المؤقت، وفي رأيه أن هذه الظواهر هي المرحلة المتقدمة الحقيقيه لحالة الفشل المالي.

وتذهب الدراسة إلى أنه يجب التركيز علي إدارة المنشآت، فالإدارة هي العنصر المهم في معالجة المشكلات التي تعاني منها المؤسسات المصرفية. ويؤكد ذلك ما أجراه مراقب العملة بالولايات المتحدة الأمريكية حول انهيارات البنوك في الفترة من 1979- 1988 في محاولة منه لتحديد الأسباب الجذرية لتلك الانهيارات، والتي خلص فيها إلى أنه ليست كل البنوك العاملة في بيئة راكدة تنهار؛ فالبنوك التي توجد بها إدارة ضعيفة هي التي تنهار سريعا عندما تكون الظروف عصيبة، حيث يعلل محافظ النظام الاحتياطي الفيدرالي ذلك بأنه: "من المهم إدراك أن مساهمي البنوك يعانون من خسائر على استثماراتهم، وإن الإدارة العليا بالبنوك هي التي يجب أن يتم دائما إحلالها بغض النظر عن العلاج المطبق بالبنك ككل" [5]. لذا ظهرت مصطلحات كثيرة لإعادة التأهيل والبناء اختلفوا فيها، بينما اتفقوا علي أن التغيير العام لمنظومة القطاع كله إذا تمت إعادة بناء جميع أقسامه وتخصصاته هو ما يطلق عليه إعادة الهيكلة Reconverting Skeleton zing.

1 Beaver; H.W, "Financial Ratios as Predictors of failure", Journal of Accounting Research, vol.5(supplement),1966,pp.71-111.

2 Altman E.& Thomas P."Evaluation of A Company As a Going concern, Journal of Accountancy December, 1974,pp.51.

3 يوجد بمصر القانون رقم 159 لسنة 1981 وينص علي أن تصفية شركات الأموال أو البنوك تقع تحت حكم القانون إذا بلغت الخسائر بها نصف رأس المال.

4 د.يسري أمين سامي، "دور المعلومات المحاسبية في التنبؤ بمخاطر التعثر المالي لشركات قطاع الأعمال العام"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، (جامعة الزقازيق: كلية التجارة ببنها، العدد الأول، 1994)، ص 215.

5 السيد محمود القبطان، "قواعد المراجعة في أعمال البنوك: شرح وافي لعمليات المصارف وأساليب مراجعتها"، (القاهرة: دار النصر للطباعة والنشر، تحديث الكتاب ومراجعته لكل من د.طارق عبد العال حماد& د.عصمت أنور صحصاح)، 2006، نقلا عن إتي. و . كلى 1991، ص 71-72.

ولكي تحقق إعادة الهيكلة الهدف منها يجب أن تتم على كل أجزاء البنك، أي تشمل هيكلة مالية وإدارية وعمالية (مستويات الموارد البشرية) وتشغيلية Operating (مستوى تقديم الخدمة) وإنتاجية Productive "تغيير في سياسات العمل الداخلي الإنتاجي (درجة الإقبال الجماهيري على طلب الخدمة البنكية أيا كان نوعها)"، وخارجية (تصدير الخدمة) والتي تتم عن طريق إضافة إدارات جديدة، وآلات جديدة، وتغيير آليات إدارة المخاطر والهيكل المالي، وتطوير الفن التكنولوجي المستخدم لزيادة العمالة، وتبديل حصة المال العام بحصة للمال الخاص، وتنقية المحافظ الائتمانية والاستثمارية، والاهتمام بجودة الأصول، وهذا لا يمنع من وجود هيكلة لإحدى الآليات السابقة، أو قسم أو إدارة من إدارات المشروع، فإعادة الهيكلة تمثل مفهوما أشمل لمنظومة العمل، وتطوير وإحلال نظم الرقابة الداخلية لترشيد التكلفة وتحقيق هدف تواجدها بالسوق.

وتشير بعض الأدبيات بأن إعادة الهيكلة تمثل إعادة تصميم العمليات الإدارية للمنظمة أيا كان نوعها بهدف إدخال تحسينات جذرية وليست هامشية في مقاييس الأداء؛ والتي تعني التكلفة، والخدمة، والسرعة، والجودة، أو التخلص جذريا من النظم القديمة التي لم تحقق الأهداف المرجوة بنظم جديدة بدلا منها؛ أي تحديد للعوامل الأساسية التي تؤثر على نجاح المنظمة، والتي من أهمها وضع رؤية الإدارة العليا السابقة تجاه عملية التغيير كخطة شاملة أو منهاج جديد لتحسين الأداء- وهذا رأي - لأنها حالة خاصة تتوقف على طبيعة وحجم المشاكل التي تواجهها الشركة، فقد تكون صالحة فنياً وتشغيلياً، بينما تعانى من خلخلة هيكلية في مواردها البشرية. ويرى كاميرون [1]، Cameron مفهوم إعادة هيكلة العمالة كمثال يعني: "تخفيض قوة العمل فقط كأحد مسببات التعثر في القطاع المصرفي". كما عرفتها سلامة [2]؛ بأنها: إعادة بناء قوة المنظمة بتغيير هيكلها الأساسي، إما بالنقل أو الإضافة أو حتى بالتخلص من بعض الوحدات التي تزيد من حجم أعبائها، وبالتالي تتسبب في عثرتها، وهناك آراء أخرى ذكرتها بعض الأدبيات والتي اعتبرت أن مجموعة الخطوات العملية التي يمكن لأي منظمة أن تتخذها بسرعة لانتشالها من التعثر هي ضمان نجاح عملية إعادة الهيكلة بحيث تتمثل في تخفيض حجم القطاع الحكومي، أو تحويل بعض أقسامه، أو مجموعة الأنشطة أو الخدمات التي سوف يتم إيقافها أو الاستغناء عنها نحو القطاع الخاص باستخدام آليات جديدة للتوازن بين ما هو مطلوب والموارد المتاحة بالمنظمة.

---

1 Cameron, Academy of Management, Op. Cit, 1993, pp. 12-9.

2 فاطمة إبراهيم سلامة، "ترشيد حجم العمالة بقطاع الأعمال العام في مصر ، مع التطبيق على الشركة القابضة للقطن والغزل والنسيج خلال الفترة 2003:1992"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2006)، ص 18.

تحديد العلاقة بين مفهوم إعادة الهيكلة وغيره من المفاهيم الأخرى:

تشير بعض الدراسات والأدبيات على وجود فرق بين إعادة هندسة الأعمالBusiness Reengineering (إعادة الهيكلة)، وإعادة هندسة عملية التشغيلProcess Reengineering (عمليات جزئية)، حيث تكون الأولى اشتقاقا من الإستراتيجية العامة للمنظمة، وفيها عملية إعادة التقييم من أعلى لأسفل، وتتم إعادة تصميم الأعمال بصورة كلية للقطاعات أو المؤسسات التابعة لها، حيث تشمل الأنشطة التي تتم عبر الإدارات الوظيفيةCross Functional؛ ونظم الإدارة، والهياكل التنظيمية، أي أن إعادة هندسة الأعمال أكثر اتساعا في المجال والغرض من هندسة عملية التشغيل؛ لأنها مجموعة من الاستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات التي تضعها الإدارة لتخفيض التكاليف وتحسين الأداء [1]، واعتبار تخفيض العمالة وإدارة الفائض منها كمثال لذلك أحد مداخل تحقيق أهدافها، بينما يرى تحالف مصرف أبو ظبي الإسلامي وشركة الإمارات الدولية للاستثمار [2]، أن إعادة الهيكلة يجب أن تشمل إعادة إنشاء البنية التكنولوجية للبنك طبقا لأهداف الأنظمة المصرفية الحديثة، وتحقيق التطور الإيجابي في أداء البنك من خلال منظومة متكاملة من تطوير الهيكل المالي وزيادة رأس ماله ليصل لأكثر من مليارى جنيه، ورفع كفاءة الموارد البشرية وتطوير الهيكل الإداري، وتطبيق قواعد الحوكمه، ووضع نظام محكم للسيطرة على المخاطر مع تطوير نظام الرقابة الداخلية.

بينما إعادة هندسة التشغيل (العمليات الجزئية) تمثل دراسة تدفق الأنشطة والمعلومات المكونة لعمليات التشغيل الجوهرية بالمنظمة لتخفيض زمن دورة التشغيل، وبالتالي تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية. فبينما ترى أحد الأدبيات أن إعادة التفكير الأساسي لتصميم عمليات التشغيل Process Definition تحقق تحسينات فجائية ومعاصرة، وقياس الأداء فيها يحقق تكلفة أقل، وجودة عالية، وخدمة فائقة، وسرعة في الأداء. ترى أخرى أن إعادة هندسة عملية التشغيل هي التأكيد على العمليات الجوهرية ، بتحليلها وإعادة التفكير الجذري في نتائجها، ثم إعادة تصميم وإصلاح وتنفيذ هذه العمليات بها بعد ذلك. أي إعادة تصميم Redesigning "أعمال المنظمة اللازمة لإعادة هيكلة عملياتها الداخلية لتحسين توزيع المنتج، وتحسين أداء الخدمة المقدمة للعميل". وهو ما توصل له ماهر بأنها [3].

1 د.عايدة سيد خطاب، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة والاندماج ومشاركة المخاطر"، (القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 2003)، ص ص169:166.

2 اتفاق شروط عقد تحالف مصرف أبو ظبي الإسلامي وشركة الإمارات الدولية للاستثمار لشراء 100% من أسهم البنك الوطني للتنمية المصري (جميع فروعه بالمحافظات).

3 أحمد ماهر، "تقليل العمالة"، (القاهرة: الدار الجامعية، 2000)، ص22.

"مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تـصمم لزيـادة كفـاءة التنظـيم ورفـع الإنتاجيـة وتحـسين القـدرة التنافسية للمنظمة عن طريق تقليل عدد العاملين بالمنظمة (من وجهة نظره هي أحد أسباب التعثر)". بيـنما إعادة هندسـة الإدارة The engineering of the Administration أو مـا أطلـق عليهـا في الآونـة الأخـيرة بهنـدره الإدارة [1] The Corporation Reengineering، تعني إعادة لجزء من منظومـة الـشركة أو القطـاع المـصرفي وهـي الإدارة؛ لأن ذلك من أهم الأعمال لتصحيح مسار أي مشروع انهار أو في طريقة للانهيار.

لذا كانت آراء بعض هذه الأدبيات تنم علي بيان أن هندسة الإدارة تعني إحدى العمليات لا المنظمات أو القطاعات بالكامل، فالشركات أو البنوك لا تهندر إدارة الحسابات أو إدارة الإنتاج والمشروعات بها، وإنما تقـوم بهندره العمل الذي يؤديه العاملون بتلك الإدارات (عمليات تطوير منتج، خدمة، تلبية طلب، عمليات تصنيع أوعية استثمارية جديدة) فهي تقوم علي فكرة التغيير؛ لأن التغيير هـو مـنهج التطـوير لأي عمـل، وهـو سـنة الحياة، أي أن إعادة هندسة الإدارة تعنـي تغيـيراً في أسـلوب عمـل الإدارة الحاليـة أو تغيـيراً في أعـضائها؛ إمـا بتغيير الأشخاص (إذ إن تنافسية أي اقتصاد تعتمد بالدرجة الأولى علي نوعية الموارد البشرية وجودتهـا ومـدى تقبلهم للمعلومات وخبرتهم المصرفية)، أو منحهم فكراً جديداً ناتجا من عمليـات تـدريبهم المـستمرة لمواكبـة تطورات التكنولوجيا الجديدة، والأساليب المتطورة، أو ممارساتهم في قطاعات مماثلة أخـرى، أو في ضـخ دمـاء جديدة فيما بين الموجودين لتفاعيل الممارسة الديمقراطية في أسلوب عمل البنك، وطرق تفاعله مع متعامليـه؛ أو تغيير خط السياسة العامة التي يتبعها البنك وثبت فشل أجـزاء منهـا أو كلهـا، وبالتـالي العمـل عـلي تغيـير الفكرة والأسلوب والسياسة، أي إعادة ترتيب أوراق الجزء المهم من كيان البنك وهو الإدارة.

ونلاحظ هنا عدة عناصر مشتركة لمفهوم إعادة الهيكلة يمكن إيجازها في:

- أن هناك قيمة مضافة على كل من المدخلات والمخرجات لعملية التشغيل.

- أن عملية التشغيل هي مجموعة من الأنشطة المختلفة للخطط والبرامج والسياسات التي يمكـن تفاعلهـا كلا علي حده، لعمل إعادة هيكلة كلية لجميع قطاعات المؤسسة؛ لأن هدفها الرئيسي يدور حول تحقيق معادلة مبدأ الربحية بأقل تكلفة، وأكبر عائد، وأفضل خدمة.

- إن إعادة تصحيح مسار خطة أو قرار سابق لم يتم تنفيذه كما ينبغي، أو تم تحـويره، وخرج عما كان مخططا له من قبل هـو أسـاس عمليـة إعـادة الهيكلـة وتنفيـذها يتطلـب عبوراً للحـدود التنظيميـة بمـا يتناسـب مـع الهـدف والخطـة الموضـوعة لتـصحيح المـسار

1 تعرف الهندره بأنها إعادة هندسة أو إعادة تصميم العمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية وليست ثانوية في تكلفة الخدمة مثلا وجودتها وسرعة أدائها.

لتجنب حدوث أزمات مصرفية أو معالجة أزمة حالية، حتى في الدول التي لا يوجد بها أي تعاملات نشطة أو أسواق للأوراق المالية.

- أن العمل على تحسين وتطوير إدارة البنوك ومساعدة مسئوليها من المديرين، وأعضاء مجلس الإدارة على بناء إستراتيجية سليمة وضمان اتخاذ قرارات لمصلحة القطاع كله، بناء على أسس موضوعية يحتاجها القطاع فعلا، وليست كرد فعل لما قامت به بنوك أخرى (عدوة الخصخصة) مما يؤدي لرفع كفاءة الإدارة بأدائها المميز الجيد وليست لمصلحة محدودة الأفق، هذا يمثل هدف إعادة الهيكلة.

وبناء على ما سبق فإن إعادة الهيكلة تعني:

مفهوم أشمل وأعم يعبر عن **فن** إعادة تصنيف وتوجيه وإرشاد جميع عمليات المنظمة وهيكلها التنظيمي بما فيها هيكل الموارد البشرية؛ لتغيير منظومة عمل قطاع أعمال عام أو مؤسسة (منظمة) أو قطاع مالي حدث تعثر وفشل به لتأهيله مرة أخرى تنظيميا؛ بمعالجة نقاط الضعف، وتقوية نقاط القوة بحيث تتم بمجموعة إجراءات عمل فعلية إستراتيجية، وتسمى فرق إعادة الهندسة التي تتميز بالمهارات الوظيفية والفنية، وكيفية حل المشاكل واتخاذ القرار في الهياكل المالية، والفنية والسياسات العامة للقطاع بما يحقق أكبر قيمة مضافة تمكنه من الاستمرارية؛ لتصحيح وتعديل مسارَ خططه، أو معالجة أزمة حالية لتحقيق هدف تواجده في السوق، أو ترشيد تكلفته وتحقيق زيادة إنتاجية لجميع محتوياته (أقسام، إدارات، أساليب العمل).

ثانياً: أنواع إعادة الهيكلة Re-structuring Elements

مما سبق يتضح أن إعادة الهيكلة أو كيفية إحداث التغيير تتناول بعض أو كل جوانب إعادة البناء بالمؤسسة أو القطاع من خلال زيادة كفاءة الأداء الإداري عن ذي قبل، وبالتالي تحسين الأداء الاقتصادي الكلى الذي تسعى إليه الدولة، ويظهر ذلك في التباين الشديد لطبيعة وحجم القطاع ككل رغم أن مجمله يمكن تصنيفه على أنه صغير الحجم بالمعيار الدولي، أو متوسط الحجم في أحسن صوره، لأن أغلبه ذو كيانات مصرفية قزميه أمام عمالقة المصارف القادمة من الخارج، ومن هذا تظهر مشكلة الملكية والإدارة Administration والقوانين المنظمة لهما Organization Statutes؛ لأن أية إعادة بناء تستلزم من المسئولين الفهم الجيد للهندسة الإدارية، وعدم اعتبارها مجرد إصلاح جزئي أو الوقوف عند خطوة أو مرحلة من مراحل إعادة البناء، بل لابد من استكمال هذا البناء حتى يحظى بتحقيق الهدف

منه. لذا يكون أهم عناصر إعادة البناء Re-structuring Elements هو البناء الكلى للمؤسسة أو البنك وفى جميع قطاعاته [1]، وهذا لا يمنع من أن تكون هناك إعادة هيكلة جزئية لبعض الإدارات مثل إدارات الحاسب الآلي، أو ميكنة جميع فروع البنك على شبكة واحدة أو.. والذي سيترتب عليه إضافة لقيمة المنشأة أو البنك [2]، أو تحقيق مزايا إيجابية تفوق ما كان يتحقق من قبل، **ومن هنا كانت:**

1- إعادة هيكلة جزئية Reengineering Partial

وهى إعادة تنظيم وتفكيك بعض أقسام البنك أو القطاع لوحدات صغيرة، تتم فيها غربلة طبيعة الأعمال ومكوناتها الموكلة إليها لمعرفة مواطن الضعف واتجاهات القوة، فيتم بناء بعض الأقسام التي يمكن أن تعمل في أوقات ليست بعيدة بمعزل عن الإدارات الأخرى مثل إدارة المشتريات أو التوريدات أو الهندسة العقارية (التي تختار مقار فروع البنك)، أي أنها إعادة هيكلة لبعض الوظائف الرئيسة بالبنك كالموارد البشرية بالنظر في برامج التدريب والتعيين والمرتبات، وهيكل الوظائف، ومواعيد الترقيات، وطرق احتساب الأجر الإضافي، وكيفية التعامل مع لوحة الجزاءات، وكشوف الحضور والانصراف، وهذا يتم مع تغيير نمط العمل واستحداث أنماط جديدة تخدم العملية المصرفية.

ولهذا أثبتت بعض الأدبيات للدراسة كليمن [3]، Kilmann أن التشتت الموجود قبل التطوير أو إعادة الهيكلة والناتج من التركيز على أجزاء وأقسام معينة داخل المنظمة قد أفقد النظر للمنظمة من منظور شامل، لذا لم تحقق المرجو منها؛ لأنها تجاهلت عوامل أكثر دقة من زيادة الإنتاج أهمها هيكل السلطة ومن يقوم باتخاذ القرار وثقافة المنظمة، من حيث العاملين والإدارة بالرغم من الآثار الواضحة على تطوير وتحسين فاعلية الأداء، مما جعلهم يشعرون بالصدمة إذ لم تغير المنظمة مفهومها لعملية التغيير؛ وذلك بالتركيز على التغيير الشامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها لمواجهة المنافسة العالمية. وكذا نيكوس [4]، Nikos التي أظهر أهم الآثار الناتجة عن إعادة الهيكلة الجزئية، والتي شملت العمالة فقط؛ لأنه تم تخفيضها من باقي قوة العمل المتبقية نتيجة عدم ملاءمة خطة الإدارة لتقييم أداء العاملين لأهدافهم الشخصية، وأيضا اعتقاد الأفراد المتبقين بعد التخفيض بأن فرص ترقيتهم قد قلت مما ساعد على انخفاض الرضا الوظيفي.

---

1 Brian D. Richter, Op. Cit. 1994.

2 د.ابتهاج مصطفي عبد الرحمن، "إدارة البنوك التجارية"، (القاهرة: دار النهضة العربية، الطبعة الثانية، 2002)، ص 557.

3 Kilmann R. H. Op. Cit., 1997, PP. 23-17.

4 Nikos Bozionelos, OP. Cit., pp.92 - 87.

وقد أوضح آخر أثر إعادة هيكلة العمالة (حالة جزئية على بند العمالة فقط) على الروح المعنوية للعاملين الحاليين بعد الهيكلة، وذهب إلى أن هناك حافزاً للتقاعد غير مناسب يصرف لتقليل عدد العاملين (العمالة الفائضة)، وأن هناك انخفاضاً حاداً في الانتماء التنظيمي للمتبقين بعد الهيكلة. بينما تطرق لويس، Lewis للآثار الناتجة عن تطبيق سياسات إعادة هيكلة العمالة فقط بالنسبة للأمان الوظيفي والأداء، وأوضح أن فرق العمل بالمنظمة قد انخفض مستوى الروح المعنوية والأمان الوظيفي لديها، كما أصبحت أقل تعاونا مع بعضها البعض. في حين كان هدف عمران، تحديد جودة عملية تطوير الموارد البشرية (عملية جزئية من الهيكلة الشاملة) بالنسبة للبنوك التجارية ق.ع والبنوك المشتركة والخاصة، في توافر المناخ التنظيمي المناسب لتطوير الموارد البشرية حتى تؤدى لجودة عملية التطوير المطلوبة؛ حيث أتضح منها أنة يجب إعادة هيكلة كل من عمليات الإنتاج (عملية جزئية من الهيكلة الشاملة) لمعرفة تأثير عدم السرعة في إنهاء العميل لاحتياجاته داخل البنوك، وتأخر العملية الإنتاجية للوصول لهدف إرضائه عن مجمل معاملاته في أسرع وقت وبأقل مجهود وتكلفة، أي زمن دورة التشغيل (عملية جزئية من الهيكلة الشاملة).

وقد وصل هؤلاء الباحثون وغيرهم إلى نتيجة مفادها أن عمليات إعادة الهيكلة قد تمت على بند العمالة الموجودة بالقطاع المصرفي فقط دون باقي القطاع (والذي يمثل إحدى الركائز المهمة في العمل المصرفي)، وأن الروح المعنوية لجميع قوة العمل كانت متذبذبة لتخوفهم من المصير الذي ينتظرهم من جراء إعادة الهيكلة أو تغير النظام الذي ساروا عليه طيلة الحقبة الماضية مما جعلهم في تشتت نتيجة عدم ملائمة خطة الإدارة، ومراعاة الثقافة البيئية والحوافز المادية التي قد تعود عليهم من تغيير النظام، كما استنتجوا اختفاء هذا الشعور في حالة إعادة هيكلة كل القطاع وليس العمالة فقط.

2- إعادة هيكلة كلية Reengineering Wholly

وهى إعادة بناء البنك كله لتشمل جميع أقسامه وفروعه وهيكل العاملين فيه، حيث إنه من المفترض أن تتم من أعلى الهرم الوظيفي إلى أسفله، وهو ما يسمى في بعض الأدبيات بإعادة الهيكلة التنظيمية، والتي تعنى إعادة تنظيم الشركة أو القطاع بتفكيكها لوحدات صغيرة، وفي بعض الأحيان يتم تحويلها لشركة مساهمة، وهذا ما بحثه مؤتمر الجمعية المصرية العلمية للإدارة في منتصف عام 2007 والذي أكد فيه أ.د.على السلمي على أن "تحقيق الاندماج بشكل صحيح لابد أن يشكل إعادة هيكلة للجوانب الرئيسية للبنك من البنية التقنية والمعلوماتية والبشرية والمصرفية والاستثمارية والبنية التسويقية".

وقد أثبتت هذا بعض الدراسات كدراسة صالح [1]، التي أظهرت أن تطور الجهاز المصرفي في اتجاه المصرفية الشاملة بتعريفها لمفهوم البنوك الشاملة، ومزايا العمل المصرفي الشامل، يؤدى لمواكبة التطورات العالمية وخصوصا في ظل سيادة المناخ الجديد من المنافسة والاندماج لتكوين الكيانات المصرفية العملاقة. بينما طالب آخر [2]، بمنهج إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى الأداء بالجهاز المصرفي من حيث أبعاد الأداء التنظيمي؛ وأبعاد هذه الجودة عن طريق هيكلة شاملة في ظل المتغيرات الحديثة لمفهوم عناصر إدارة الجودة الشاملة والجودة في مجال الخدمات المصرفية، ثم أعطي مثالاً على توظيف الثقافة التنظيمية داخل أروقة البنك الأهلي. في حين كان هدف ريدنجRedding, [3] يرمي إلى تحسين الأداء، وتطوير القدرات التنافسية بالمنظمات المالية، والتي أوصى فيها بأن تشمل إعادة الهندسة الأنشطة والعمليات الداخلة في العملية الإنتاجية كلها، والتكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة بتطوير أسلوب التعامل بإعادة هيكلتها ماليا وإداريا، وإدخال إصلاحات هيكلية في السياسة العليا للدولة؛ أي وضع خطة شاملة لتحسين الأداء العام بالمنظمة من حيث القوانين التي توضح محددات العمل، والسياسات الداخلة في العملية الإنتاجية.

كما أقترح ريختر [4]، Richter برنامجا متكاملاً لإجراء عملية التغيير "إعادة الهيكلة" والتي تتضمن تحديد العمليات الأساسية المهمة التي تحتاج لإعادة تصحيحها أولا، وهي التي يتم البدء بها في ضوء العمل الكلي المزمع إنجازه بوضع رؤية الإدارة العليا السابقة لعملية التغيير، موضع الأهمية والدراسة والبحث تجاه أسباب التعثر، والاستفادة منها في عملية التغير؛ لأن هذه الرؤية تفيد في تركيز الجهود داخل المنظمة، ومعالجة مواطن الضعف، بالإضافة إلى خلق الظروف الملائمة لتحسين الأداء الكلي بالمنظمة بالتطوير المستمر بخطط شاملة لتحسين الأداء في المنظمة ككل بإجراء التغييرات المخطط لها والمركزة لهذه المرحلة وذلك بتغيير أسلوب الأداء للعمل الحالي كي يتلاءم مع الظروف والمتطلبات الجديدة. بينما ذكر هتشن Hutchins أن مدخل الإدارة في أي منظمة يرتكز على الجودة، والتي تبنى على مشاركة جميع أعضائها المشتركين في تكوين كيان المنظمة في استهداف النجاح طويل المدى من خلال إرضاء العميل، وتحقيق منافع للعاملين وللمجتمع وللمنظمة ذاتها. في حين اعتبر جابلونسكي Jablonski إعادة الهيكلة شكلا من أشكال التعاونيات المتجددة؛ لأدائها الأعمال التي تعتمد

1 رشدي صالح عبد الفتاح صالح، مرجع سبق ذكره.

2 محمد محمود حسين أبو طالب، مرجع سبق ذكره.

3 Redding S.S. Op. Cit.

4 Brian D. Richter, Op. Cit.

علي القدرات المشتركة لكل العاملين بها بهدف تحسين الجودة، وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل الجادة للإحلال والتجديد. بينما يرى البعض الآخر أنها فلسفة إدارية جديدة تهدف لتحقيق التميز في أداء المنشأة ككل، والمتجدد كلما تم الابتعاد عن الخطة الموضوعة لتحقيق هدف نشأة المنشأة من خلال الوفاء باحتياجاتها دفعة واحدة كل تجديد.

مما سبق نجد أن هذه الآراء ربما تتفق مع بعضها البعض، أو تتقارب في مفهومها، أو طريقة التعامل معها بحيث إن إعادة الهيكلة يجب أن تتم في:

- **أية منشأة:** سواء مالية أو صناعية أو تجارية أو...

- **أي وقت:** تجد فيه هذه القطاعات أنها لم تحقق معدلات نسب الربحية التي يجب تحقيقها، أو أنها قد خرجت عن المسار المخطط لها.

- **دون تدخل: من أية جهة** داخلية أو خارجية تحثها على العمل والتغيير، ولكنها ومن تلقاء نفسها تريد البقاء والاستمرار والوصول للجديد والأحسن عالميا.

وفي هذا الإطار: يجب التفرقة بين مفهوم إعادة الهيكلة وطرق تفاعيلها، حيث إن المفهوم يعني انتشال القطاع أو المنظمة من عثرتها عن طريق الاندماج أو الخصخصة أو الاستحواذ أو التصفية أو حتى إعادة هندسة الإدارة كهيكلة جزئية مهمة، وهذا يمثل هنا هدف عمل تنفيذ مفهوم إعادة الهيكلة، والتي تتم لتعديل المسار عامة في أي من المنشآت أو أي أجزاء من أقسامها عن طريق تعديل المسار أو السياسة التي كانت قد اتبعت وحدثت بسببها العثرة، وبالتالي فتخفيض العمالة أو زيادتها، أو إدخال تحسينات تكنولوجية حديثة، أو تغير الشكل العام للقطاع، أو تخصصه في نوعية معينة من الاستثمارات تجعله يحقق أعلى معدلات الربحية والتي تضاهي المعدلات العالمية هو الخط الذي ينبغي العمل باتجاهه لتقدم القطاع.

ثالثاً: خطوات إعادة الهيكلة

إن الاختيارات الخاصة لبعض الهياكل والأساليب التي يمكن إتباعها بالقطاع المصرفي تمكن من تشجيع وإنماء روح الخلق والإبداع والمبادرة التي تتطلبها الإدارة السليمة لأي بنك، وتهيئ لها المرونة التي ترتكز على تصويب هياكلها الفنية والمالية بهدف تطوير أدائها الاقتصادي، ومن ثم تحسين مركزها المحلي والعالمي. فهناك عمليات متعددة ينبغي أخذها في الحسبان عند الشروع في التطوير، رغم أن بعض هذه العمليات اختلف فيه الاقتصاديون من قبل حيث اختلط الأمر بين مفهوم إعادة الهيكلة والمفاهيم الأخرى وبين أسلوبها؛ وتوقيت بدء عملها. ومع تعدد

هذه الطرق فإنه من الضروري أن تتناسب كل طريقة مع مجموعة من القواعد التي تتفق مع الهدف من إعادة الهيكلة، وتتلاءم مع ظروف الاقتصاد القومي للدولة بوجه عام [1].

فإعادة الهيكلة عموما تتنوع فيها الأهداف السياسية والاقتصادية والمالية والاجتماعية، وتختلف أولويتها تبعا للأوضاع السائدة من دولة لأخرى، وكذا لطبيعة ومستوى تفاعل القطاع المصرفي مع البيئة المحيطة به مما ينتج عنه اختلاف في أسلوب عمله؛ لأن كل بنك يختلف في أهدافه وطبيعة عملياته، وإن اتحدت في المفهوم أو الإطار العام فإن طرق التنفيذ تختلف من فرع لآخر ومن بنك لآخر.

وعلى هذا نجد أن هناك بنوكا صغيرة الحجم وقليلة الانتشار، ولكنها تحقق سنويا أكثر من المخطط لها، وأخرى نجدها متعثرة نتيجة لتخبط الإدارة المصرفية مع النخبة السياسية للدولة لينتج عن ذلك فساد مصرفي، وتحقيق خسائر كبيرة، وأخرى ترتبط بالمضاربات الأجنبية والمحلية وسوء التقدير العام المستمر مما يجعلها عديمة الجدوى فيسهل خروجها من السوق ....إلخ

ولذا نجد أن هناك ضرورة لإيضاح خطوات تطبيق هذا النظام وما يعتليه من مشكلات، حيث تشير كثير من الأدبيات أن إعادة الهيكلة تمر بالعديد **من الخطوات يمكن تلخيصها فيما يلي:**

1- مرحلة تحديد الأهداف

2- مرحلة التخطيط والتقييم واختيار البديل الأمثل ووضعه كخطة للتنفيذ

3- مرحلة التقويم

4- مرحلة التنفيذ

5- مرحلة الرقابة والمتابعة وتبادل نشر الخبرات

وفيما يلي هذه الخطوات بشيء من التفصيل:

1- مرحلة تحديد الأهداف

- وتتميز بتحديد الهدف من إعادة الهيكلة عن طريق التنبؤ بالمستقبل العام للقطاع من خلال التقدير للموقف الحالي ماليا واقتصاديا والمرتبط ارتباطا وثيقا بتحديد إستراتيجية طويلة الأجل لعمر القطاع الافتراضي؛ وقصيرة الأجل لسياساته الداخلية المرتبطة بعوامل وملابسات الظروف الدولية والبيئة المحيطة به، وثقافة وسلوكيات واتجاهات المنتظرين

1 د.عالية المهدي وآخرون، "تقييم برنامج الخصخصة المصري 1992 :2006"، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية ، (جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية)، ص ص 53 :63.

للتعامل، والمتعاملين من أفراد المجتمع معه، ولذلك يمثل التحديد الدقيق لما يريد البنك أن يحققه في رسالة وأهداف القطاع المصرفي الإستراتيجية التفصيلية التي تجعل الممول أو العميل هو هدفها الماضي والقائم والمستقبلي، ولذا يتم تحديده بوضوح وعدم اللبس فيه بحيث يكون غير متعارض مع أي أهداف أخرى لسياسة ونظام القطاع أو أحد إداراته، وهذا الهدف يكون محدداً كتابياً ومتفقاً عليه من الجميع، على أن يتم تحقيقه في حدود الإمكانيات والقدرات المتاحة دون تعجيز يؤدي للإحباط مراعيا الأهم في توجهه لخدمة جهود الإدارة أو القطاع ككل، ويكون حافزا ودافعا للأفراد على التفوق وبذل المزيد من الجهد والعطاء.

2- مرحلة التخطيط والتقييم واختيار البديل الأمثل ووضعه كخطة للتنفيذ

وهي مرحلة أساسية من مراحل تطبيق النظام، وتحديد الأهداف التي يسعى لتحقيقها؛ لأنها مرحلة التفكير المنظم التي تسبق عملية التنفيذ لتحديد ما هو المطلوب التوصل إليه؟ وكيف وبأي الأساليب يتم؟ وبواسطة من وأين؟ فهي بيان لما يجب عمله مقدما قبل البدء بالتنفيذ برسم الخطط والبرامج الكفيلة، ووضعها في صورة بدائل لعمل منظومة الهيكلة؛ لأنها تسمى بمرحلة تحديد البدائل المختلفة التي يتم وضعها كمجموعة من الخطط التفصيلية الواضحة الجديدة لتنفيذ خطة محددة المهام والتوقيتات، وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق هذا النظام، أو استبدال الخطط السابقة والتي لم تصل للهدف من وضعها بخطط أخرى تناسب الزمان والمكان مراعية للظروف والإمكانيات الخاصة بالقطاع وقت إحداث التغيير، ثم يأتي اختيار بديل من بين البدائل الممكنة لتحقيق هدف محقق كمرحلة تالية تمثل تحديداً للأعمال والأنشطة والسياسات المطلوب تنفيذها؛ لأنها مرحلة التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل المختلفة لاختيار أفضلها وأكثرها تلاؤما مع الإمكانيات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المطلوب تحقيقها من ناحية أخرى، ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق، ثم يتم تكوين عدد من الفرق ذات التخصصات المختلفة يعمل كل منها لتحقيق هدف القطاع، وإعادة هندسته كليا في إطار الخطة المتفق عليها مسبقا باعتبار كل جزئية متعثرة بالقطاع يراد تعديها كمشروع معين تتم معالجته بالتحديد الدقيق لأسباب هذا التعديل أو التعثر، وأنسب طرق العلاج، والمسئول عنه، ومقاييس الأداء، ومواعيد البداية والنهاية، وتحديد المهام والأدوار بالتفصيل، وكذا تحديد الوقت الكلي لتنفيذ هذه المهام، والتأكد من فهم الجميع لكيفية إدارة هذه العملية، واستيعابهم للأساليب التكنولوجية والفنية والثقافية التي سيتم استخدامها في مراحل التنفيذ المختلفة مع تخصيص الموارد والإمكانيات اللازمة لذلك.

3- مرحلة التقويم

وغالبا ما تبدأ عملية التقويم ببعض التساؤلات المهمة التي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق نظام إعادة الهيكلة بـ:

- ما يجب على القطاع القيام به قبل عملية إعادة الهيكلة(تهيئة الظروف البيئية لمقابلة عملية الهيكلة من موظفين، الموارد المالية، إعلان جمهور المتعاملين مع البنك)؟

- هل هناك إمكانية إحلال مدخل إدارة الجودة الشاملة بدلا من المداخل المعمول بها؟

- هل هناك منافع يمكن أن نحققها من وراء تطبيق نظام إعادة الهيكلة بإدارتها بالجودة الشاملة؟

- متطلبات تطبيق النظام بفاعلية داخل القطاع.

حيث يعتمد نجاح التطبيق على المعرفة التامة بما يريده القطاع، والهدف المطلوب تحقيقه، والذي يمثل أكبر قيمة مضافة للمكانة السوقية وسمعة البنك، وتحقيقه حصيلة أوفر مع تحمله لتكاليف قليلة في إعادة البناء، والذي يتم عن طريق القدرة علي ترتيب الرسالة الإستراتيجية، والتفرقة بين العمليات والأنشطة القائدة في التغيير، وتلك التابعة، والتي على أساسها يتم اختيار أنسب الخطط وأصلحها من حيث الجدول الزمني لانتهائها، وتحقيقها لأكبر عائد معنوي ومادي بأقل تكلفة إدارية ونقدية محققة بذلك قدرة ووفرة في الموارد والإمكانيات اللازمة لوضع أهداف أداء واضحة لكل الأنشطة لتحقيق الهدف من إعادة هندسة البناء. فعندما تظهر بوادر مقاومة للتغيير الحادث يقوم القطاع بمواجهتها والمحافظة على استمرارية الشعور بالوضع الحالي، والتدريب والتحفيز على المهارات الجديدة في إعادة البناء.

4- مرحلة التنفيذ

وفيها يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ، ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإعادة البناء كلياَ أو جزئياَ، شاملا الجودة لكليهما عند تنفيذ الخطة المقترحة والتي تمثل جزءاً من إستراتيجية القطاع ككل، وصورة لما ينبغي أن يكون عليه البنك بالنسبة لتحقيقه لأهدافه المنشأ من أجلها، **حيث يتم تنفيذ تلك الخطة والتي يراعي فيها بعض الأساسيات، والتي منها:**

- الاهتمام بالهدف كأولوية متقدمة، يليه التصميم مركزاً على الجوهر وليس المظهر.

- يجب أن تبدأ إعادة البناء من أعلى لأسفل، أي الابتداء من السلطة العليا والانتهاء بصغار الموظفين، وأن يكون واضحا أن أساس العمل هو التحسين المستمر والاستمرارية في التغيير لنجاح أية هندسة إدارية.

- الفهم الجيد لهدف إعادة الهيكلة، وبالتالي عدم اعتبار مجرد الإصلاح الجزئي بديلا عن التغيير الكلي.

- عدم الوقوف عند خطوة أو مرحلة من مراحل إعادة هندسة البناء، بل لابد من استكمال البناء لآخره.

- احترام قيم وثقافة ومعتقدات العاملين والمتعاملين معهم من تراث فكري وثقافي، مع الحفاظ على الهوية الأنثروبولوجية للبيئة المحيطة بالقطاع (فروع للسيدات وأخرى للرجال).

- وجود مسئول كفء ومؤمن بالتغيير؛ قادر على ترجمة شعار التطوير والتحسين لواقع عملي يسمى الضامن Sponsorship لعملية إعادة التشغيل، والذي يعرفه Garvin بأنه المدير المسئول عن عملية إعادة التشغيل، مع العلم بأنه ليس بالضرورة أن يعمل بصورة فعلية في تنفيذ عملية التشغيل لوجود فرق بين قائد عملية التشغيل Process Champion والمدير المسئول في أن القائد هو الذي يدير فريق العمل اللازم لإعادة التصميم، والذي يجب أن تتوافر لديه القدرة على الإشراف وتحمل المسئوليات، ويتم تحديد قائد لكل أربع عمليات تشغيل في الأغلب الأعم تتم إعادة هندستهم على الأرجح، بينما يكون صاحب عملية التشغيل هو ذلك الشخص المسئول عن تنسيق التفاصيل اليومية بإعادة التصميم والتحسين؛ لأنها في كثير من الأدبيات تعرف بأنها وظيفة موازية لنائب الرئيس، حيث يعرفها فأين Marginally & Klein بأن صاحبها يسمى المدير المسئول عن عملية التشغيل، حيث يسأل ويحاسب عن عملية التشغيل كلها، ويطلق عليه في بعض المصارف مدير العمليات Chief Operating، كما يعرفه تانير وديتورو Tanner & De Toro بأنه ذلك الشخص الذي يملك سلطة ومسئولية التشغيل والتحسين لعملية التشغيل، فهو فرد وليس منظمة أو جماعة؛ لمسئوليته عن تنسيق التفاصيل اليومية لإعادة التصميم والتحسين. إذن هما مصطلحان مرادفان لبعضهما البعض؛ لأنهما وظائف إشرافية تقع أعلى السلم التنظيمي الوظيفي؛ لأن إعادة البناء الإداري يجب أن تبدأ بالقيادات القادرة والمؤمنة بإحداث التغيير وتساعد في تطبيقه لا إعاقته. لذا يجب إعادة هيكلة الإدارة والقيادات قبل البدء في إعادة البناء.

5- مرحلة الرقابة والمتابعة وتبادل نشر الخبرات

وفيها يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها نتيجة تطبيق نظام إعادة الهيكلة في ظل وجود سياسة الجودة الشاملة، حيث تدعى جميع إدارات وأقسام القطاع للمشاركة في عملية التحسين، وتوضيح المزايا التي تعود عليها جميعها من هذه المشاركة، حيث تتم متابعة ورقابة جانبين أساسيين؛ أحدهما الطريقة التي يتم بها التطبيق وإحداث التغيير، والأخرى النتائج التي تتحقق، **ومتابعة المتعلق منها بكل من:**

- **بالنسبة للعملاء:** درجة الرضا، صورة البنك، حجم وكمية الاستفادة من هذا النشاط.
- **بالنسبة للعاملين:** الروح المعنوية والإنتاجية لهم أثناء وبعد النظام، ومعدل دوران العمل لديهم.
- **بالنسبة للمساهمين:** التدفقات النقدية؛ درجة الولاء والرضا.
- **بالنسبة للموردين:** مواعيد التسليم، الجودة، التكلفة.

مع الأخذ في الاعتبار المتابعة في إطار الوقت والتكلفة والجودة وفاعلية إدارة التنفيذ.

ولذا يعتبر تبني فلسفة وفكرة نظام إعادة الهيكلة التي يجب أن تتحلى بها الأنظمة الاقتصادية في الدول من العوامل الأساسية لنجاح تلك الاقتصاديات؛ إذ إنها تعبر عن تغيير مسار أو سياسة أثبتت فشلها، أو كانت السبب وراء تعثر أحد أفرع اختصاصات البنوك، وبالتالي يكون من الأيسر إعادة هيكلته بدلا من إعلان إفلاسه أو توقفه عن النشاط، ولذلك وجد بعض الباحثين والاقتصاديين بعض التصورات لعملية إعادة الهيكلة **والعوامل المؤثرة فيها والتي منها:**

- ما ذكرته دراسة كليمين [1]، R.H,Kilmann من وضع تصور لخطوات عملية إعادة الهيكلة مبتدئة بتحديد العوامل الأساسية التي تؤثر على نجاح وارتفاع ربحية المنظمة **إذ ذكرت:**

1- ثقافة المنظمة

2- المهارات الإدارية الموجودة لدى الإدارة العليا والتي يتحلى بها فريق العمل لتدعيم هيكل المنظمة وتوافقه مع إستراتيجيتها العامة **من خلال:**

فاعلية برنامج متكامل لتحسين قدراتها التنافسية؛ **وتطبيق هذا البرنامج فعلا عن طريق:**

- تقدير للموقف الحالي والبيئة المحيطة.
- التنبؤ بالمستقبل بتحديد الأعمال المطلوب البحث عن مواطن ضعفها لسرعة إصلاحها.

1 Kilmann R. H., Op. Cit., 1995.

- تهيئة فريق عمل مؤمن بالهيكلة ... وإعادة تصحيح المسار الذي يخلق إحساساً بالضرورة الملحة والعاجلة للتغيير، والتي تتم بوجود رؤية ورسالة وأهداف وإستراتيجية .. الخ.

- لأنه يتم من خلالها وضع برامج وميزانيات وإجراءات تنفيذية، ورقابة، ومتابعة لتحقيق النتائج.

بينما يقترح ريختر Richter[1], في دراسته برنامجاً متكاملاً لإجراء عملية التغيير يتضمن:تحديد العمليات الأساسية المهمة التي تحتاج لإعادة تصحيح بوضع رؤية الإدارة العليا السابقة لعملية التغيير موضع الاهتمام والدراسة، والبحث في أسباب التعثر، والاستفادة منها في هذه العملية؛ لأن هذه الرؤية تفيد في تركيز الجهود داخل المنظمة، بالإضافة للتطوير المستمر لتحسين الأداء بخطط شاملة لتحسينه ككل وذلك بإجراء التغييرات المخططة والمركزة لهذه المرحلة لتغيير أسلوب الأداء للعمل الحالي كي يتلاءم مع الظروف والمتطلبات الجديدة.

رابعاً: متطلبات وتحديات تطبيق إعادة الهيكلة

1- متطلبات ومبادئ تطبيق نظام إعادة الهيكلة

يعتبر تصحيح النظام بمثابة مجموعة من الأهداف بعيدة المدى يرغب أي قطاع أو مؤسسة في تحقيقها، غير أن هناك أشياء كثيرة منها يجب عدم التغاضي عنها أو الاستهانة بها والأخذ بها عند التفكير في التغيير؛ لأنها مهما صغر حجمها أو مدى تأثيرها في الأمد القصير فهي ذات تأثير قوي على الأمد الطويل؛ لأن هناك بعض المبادئ والقواعد التي تعتبر من العوامل الأساسية ومتطلبات تبني فلسفة وفكرة نظام إعادة الهيكلة، **والتي يجب أن تتحلى بها الأنظمة الاقتصادية في الدول، ومنها:**

- **ضرورة إيمان** الإدارة العليا بأهمية مدخل نظام إعادة الهيكلة كتصحيح مسار لبعض خطط التنمية التي لم تصل للقيمة المضافة المرجوة منها من حيث التوقيت المحدد لاكتمالها عند إنشائها، والغرض منها، أو لإنقاذ نشاط يحاول النجاة في ظروف غير مواتية له.

- **ضرورة وجود** أهداف محددة تسعى البنوك لتحقيقها باعتبار أن تحديد الأهداف هو المدخل الأول في إدارة النظام من جودة عالية شاملة في المضمون والأداء والسياسات واللوائح والقوانين، وجودة الخدمة المقدمة بحيث توجه بصفة أساسية وأولية لسد

---

1 Brian D. Richter. **Op. Cit.**

احتياجات ورغبات المتعاملين مع البنوك في الأجلين القصير والطويل على حد سواء، مع بناء جسور للمشاركة والتفاعل معهم.

- **ضرورة عرض** أهم نقاط وعناصر القوة والضعف الرئيسية ومعرفة التطور التاريخي لهذه الظاهرة وجذورها المستمدة من خطأ شخصي أو مجموعة أخطاء، أو من سياسات، أو من ربطها بالبيئة المحيطة بالقطاع ككل، والسياسات والنظم المعمول بها داخل وخارج القطاع.

- **ضرورة تحديد** معايير لأولويات العمل المصرفي المحتاج لإعادة الهيكلة حتى يتسنى توجيه المساعدات بشكل فعال لتصحيح أوضاعها مرتبة حسب أولوية الحاجة للتطوير ويتم ذلك حسب المؤشرات الموضوعة من قبل السياسة العامة لإدارة إعادة النظام.

- **ضرورة التأكيد** على تعاون كافة الإدارات والأقسام بالبنك في تبني الثقافة الوافدة، والفلسفة الجديدة، والتكنولوجيا والعمل على التعامل السريع معها، مع ابتكار كل ما هو مفيد لإنهاء أية عملية مصرفية في أقل وقت وتكلفة وأكبر ربحية واستفادة للعميل.

- **ضرورة توافر** الإمكانيات المالية اللازمة لتغطية مرحلة إعادة النظام، والتحول في السياسات والبرامج.

- **ضرورة تراكم** رأس المال البشري، وتحسين إنتاجيته، مع وجود المنافسة فيما بينهم، ونشر الوعي المصرفي بأهمية وضرورة التطوير بالتعاون لتحقيق أقصى إنتاجية تشغيلية، وإشباع مادي ومعنوي من خلال النجاح في إنجاز هذا الدور، وحدوث تغييرات سلوكية لمفاهيم وقيم وثقافة واتجاهات الأفراد الجدد منهم والقدامى لرفع وتحسين مستوى الخدمة المقدمة منهم؛ لأنه المؤثر القوي والفعال والدعامة الأساسية في النظام.

- **ضرورة الاقتناع** بأن التحسينات والتطويرات التي تتم وفق خطة العمل يتم إدخالها أو تعديل أي أجزاء منها على الأساليب والنماذج والقوانين المعمول بها هي عمل تصحيحي الهدف منه حل المشكلات والعثرات التي كانت يوما ما سبباً في تأخر البنك في اللحاق بركب التطور، وعزوف العملاء عنه؛ وتقليل ربحيته عن باقي البنوك الزميلة التي لها نفس ظروفه ونفس نشاطه.

- **النظر لعملية** إعادة الهيكلة على أنها مستمرة باستمرار القطاع المصرفي، وتقديم رسالته المصرفية والاقتصادية داخل المجتمع.

2- معوقات تطبيق نظام إعادة الهيكلة بالقطاع المصرفي

يواجه نظام إعادة الهيكلة تحديات في التطبيق (عوائق التطبيق)، تختلف من قارة لأخرى، ومن دولة لأخرى، ومن نظام لآخر، ولكنها في الأغلب **تتوافق بالنسبة للجميع في:**

- **معوقات تتعلق بالإطار السياسي الدولي العام** [1]:

وتظهر عند التطبيق لقوانين وتشريعات المنظمات الدولية والإقليمية، والتي تحدد الطرق التي يجب علي الدول العمل بها دون مراعاة للبيئة الاقتصادية، أو المجتمعية للدولة، ومنها صندوق النقد الدولي والنقابات واللجان والاتحادات العمالية الدولية أو الأحزاب السياسية أو جمعيات المجتمع المدني غير الحكومية أو أعضاء البرلمانات الحاكمة العالمية والبنك الدولي، والتي تمثل في بعض الأحيان ضغوطا سياسية واقتصادية على هذه الدولة، حيث تتواجد كمعوقات تتعلق بتعارض الأهداف الدولية مع أهداف الدولة من النظام، حيث تثور صعوبات عدم التكيف أو الملائمة بين طرق عمل تلك المنظمات والعمل السياسي الذي يتعاون مع جماهيره لخدمة وطنه، ومن ثم تظهر صعوبة في الفصل بين اختصاصات المنظمات الدولية واختصاصات الدولة في كيفيه التعامل مع الأنشطة المتشابهة.

- **معوقات تتعلق بالتكلفة المالية لعمليات إعادة الهيكلة** [2]:

إذ أنها تحتاج لتكلفة عالية في إعادة بناء القطاع، لأن المقصود بها هو أن تلجأ البنوك لإعادة هيكلة نفسها بنفسها، ودون مساعدة خارجية سواء من المنظمات العالمية أو من ميزانية الدولة نفسها، حيث تقوم بالاتفاق مع الشركات العالمية المتخصصة على إعادة البناء والتصميم، أو بقيام بعض المنظمات بتوظيف كادر تقني يقوم بالعمل وفق الأهداف المرجوة للقطاع داخليا وخارجيا، والذي يتمكن من التنازل عن بعض المزايا غير المستغلة داخل منظومة العمل المصرفي مقابل تخفيض التكاليف لاسيما المزايا التي لا تستخدم إلا بشكل ضئيل، لأننا نجد في الدول الأجنبية دعم يتمثل في خصومات وحوافز و.... بينما في القطاع المصرفي العربي لا يوجد أي دعما يذكر يمكن تقديمه؛ وكأنه في غياب تام عن دوره المنوط به؛ ويرجع ذلك إلى اعتماد جزء كبير منه علي البنوك الخاصة التي نشأت نتيجة الوفرة البترولية في بعض دوله، وقلة عدد المستفيدين من السكان بتلك الوفرة مما جعلهم في الفترات الماضية في احتياج تام للعمالة الدولية، وخصوصا المصرية، لتيسير العمل المصرفي لدرجة أنه في أحد الأعوام كان المصريون هم المهيمنون علي القطاع المصرفي بأكمله في بعض الدول العربية.

---

1 موقع البنك الدولي علي شبكة الإنترنت - .www.worldbank.org

تقرير الإحصاءات المالية والتجارية العالمي، جنيف، 2006، ص38 &- صندوق النقد الدولي، التقرير السنوي، أعداد مختلفة.

2 د.خالد وهب الراوي، "**الأسواق المالية والنقدية**"، (عمان: جامعة العلوم التطبيقية، 1999)، ص 56.

معوقات تتعلق بعدم تماثل المعلومات الدقيقة عن أسباب التعثر:

والتي تتمثل بالأساس في الشفافية [1]، Transparency، حيث إن تباين هيكل المعلومات بين الممولين والمقترضين والمستثمرين يؤدي لخطر الاختيار العكسي المتمثل في عمليات الائتمان المصرفي الرديء؛ لبعض المقترضين مرتفعي المخاطر [2]، حيث لا يأخذ البنك كافة الضمانات التي تجعله في مأمن من مخاطر عدم السداد، أي ما يخص الملاءة المالية للمستثمر وقدرته على السداد، وأيضا حالات عدم السداد من قبل المدين أو المقترض أو المستثمر؛ وذلك بسبب ركود السوق التجاري أو السوق بصفة عامة، والذي بالتبعية يؤدي لكثير من البطالة، وبالتالي عدم القدرة علي السداد، بالإضافة للمخاطر الناجمة عن عدم وجود سيولة نقدية كافية داخل القطاع مما يذبذب من وضعه، ويجعله يتجه لبعض الأساليب التي منها تجميل المراكز المالية له، أو الاتجاه لشركات التوريق أو أمناء الحفظ مع شركات وبنوك أخرى عالمية أو محلية لتمكينه من استعادة وضعه المالي، وتحسين صورته المصرفية عالميا ومحليا.

- **معوقات تتعلق بمخاطر السوق التي يتم فيها إعادة الهيكلة** [3]، والتي ترتبط ارتباطا وثيقاً بالتقلبات في أسعار الصرف، وأسعار الفائدة، والقيمة السوقية للأصول Valuation Risk والتي تمثل مخاطر في المراكز المالية للمؤسسات المصرفية العاملة، الأمر الذي يتسبب في عدوى سلبية بداخل هذا القطاع مما يؤدى إلى خلل النظام كله.

- **معوقات تتعلق بمخاطر إدارة وتشغيل عملية إعادة الهيكلة** [4]:

وتكون في قمة توجهها في الدول الناشئة، والتي تعاني من مشاكل في الإدارة والتخطيط والتنسيق تتمثل في حدوث أخطاء في مختلف مراحل تنفيذ عملية إعادة النظام، لاسيما حالات عدم قدرة ودقة المؤسسة في السيطرة على المعاملات والعمليات التنفيذية والتي يتم جزء كبير منها عن طريق أصحاب المصالح العليا بالتنظيم، وكذلك المخاطر

1 د.عطية حسين أفندي، "اتجاهات جديدة في الإدارة العامة"، (جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2001)، ص ص 170 :188. وكذلك د.السيد عبد المقصود، "متطلبات الإفصاح عن الأداء الحالي والمستقبلي في القوائم المالية المنشورة"، (جامعة الإسكندرية: مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد الثاني، 1987)، ص ص 30 :36.

2 د.ابتهاج مصطفى عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 365.

3 د.طلعت أسعد عبد الحميد، "التسويق الجديد"، (القاهرة: مطبعة النيل، 2004)، ص 27.

4 فهد الصالح السلطان، "إعادة هندسة العمليات الإدارية: نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة"، (غير موضح الناشر، 1995)، ص 182. وكذلك ما يكل هومر وجيمس شامبي، "إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات"، (القاهرة: شعاع، 1999).

المتعلقة بالسمعة، والأخطاء الإدارية المقصودة وغير المقصودة، ومخاطر عدم تطبيق القوانين المحلية أو الدولية وبالأخص الناجمة عن وجود ثغرات قانونية، وأيضا المخاطر الناجمة عن وجود مشكلات أمنية كالإرهاب أو القرصنة البحرية أو الجوية أو أي من أشكالهما أو وجود كوارث طبيعية تؤثر في النشاط الاقتصادي لا يكون للإنسان دخل فيها.

وهناك معوقات خاصة بكل دولة تختلف فيما بينها حسب درجة التقدم التكنولوجي والمعلوماتي، وسرعة الاتصالات فيها، **ويمكن إيجازها في:**

- **معوقات تتعلق بالإطار القانوني والتشريعي بالنظام الأساسي للدولة** [1]:

حيث يواجه تحديات من القوانين واللوائح والأعراف المحلية التي تحد من حرية الإدارة في اتخاذ أي قرارات من شأنها تعديل المسار المصرفي لوجود خط رفيع بين التشريعات الكافية لنشاطه؛ وعمله والتشريعات الزائدة [2]، والمترتب عليها متطلبات كبيرة، وأن مخاطرها تتساوى مع انخفاض تلك التشريعات، حيث اعتبر أن زيادة التشريعات أو قلتها يحد من قدرة القطاع أو المنشأة أيا كانت على الأداء والالتزام المتوازن الذي يهدف لتحقيقه، فلا تعتبر مرنة في بعض الأحيان لأنها لا تستجيب سريعا لطلبات العملاء من الممولين أو المستثمرين أو المحاسبين الذين لهم تعاملات مع الجهاز المصرفي، والذين يتعاملون مع المؤسسات الحكومية بسبب تغير رغبات وأذواق وتطلعات المواطنين، ومن ثم نكون أمام محور إعادة تشغيل الهيكل العام الإداري والتشريعي للدولة عن طريق الحكومة المبادرة [3]، Entrepreneur Government.

- **معوقات تتعلق** بتحدي القدرة على الاستمرار في التدريب، وتحقيق أساليب التعليم والتعلم.

- **معوقات تتعلق** بتحدي القدرة على العمل ضمن فريق عمل متكامل لإنجاز المهمة المكلف بها.

- **معوقات تتعلق** بتحدي القدرة على التخطيط واتخاذ القرارات السليمة، وعدم فهم كافة أبعاد وجوانب النظام والوقت المناسب للبدء في إعادة الهيكلة، والناتجة من الثقافة المجتمعية والبيئة الخارجية المحيطة التي تنحدر في بعض البلاد، وتكون دون المستوى الملائم لتطبيقها [4].

1 د.طارق عبد العال حماد، "إدارة المخاطر"، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002).

2 وكذلك د. زياد أحمد بهاء الدين، "بعض الجوانب القانونية لخصخصة البنوك"، أ.أحمد خليل الضبع، "الإطار التشريعي لخصخصة البنوك في مصر"، (القاهرة: كتاب الأهرام الاقتصادي، العدد 153، نوفمبر 2000)، ص ص 31 :69.

3 Richman, L., "Compliance and Ethics Programs under the Federal Sentencing Guild-elines after the Supreme Court Booker Decision," Wall Street Lawyer, March 2005, PP.16-12.

4 د. طارق عبد العال حماد، "اندماج وخصخصة البنوك"، (الإسكندرية: الدار الجامعية،2001)، ص ص 227 :233.

- **معوقات تتعلق بتحدي وسائل الاتصال والتكنولوجيا المستخدمة:**

أي عدم التكيف مع المستجدات المصرفية من عمليات الهندسة المالية، وتكنولوجيا العمل المصرفي، واستخدام التجارة الإلكترونية، وتوريق الديون، والقيام بعمليات هيكلتها بصفة مستمرة، وضمان رأس المال المخاطر، والمشتقات المالية وغيرها من الأعمال خارج الموازنة.

- **معوقات تتعلق بالإدارات العليا بالقطاع المصرفي:**

وكذا الموارد البشرية العاملة فيه من حيث تحدي القدرة على أن يكون المدير نفسه عميلا جيدا وموردا للعملاء الجيدين.

- **معوقات تتعلق بالأعمال الحكومية المرتبطة بالقطاع المصرفي** [1].

معوقات تتعلق بالبيئة المحيطة بالقطاع المصرفي:

أي سواء كانت بيئة التشغيل أو بيئة العمل أو الثقافة المجتمعية للبيئة العملية الداخلية في القطاع المصرفي.

- **معوقات تتعلق** بمستوى القدرة على المراقبة والمراجعة الفعالة لكل خطوط الهيكلة والمتابعة بعدها.

ولذا فالمعوقات الخاصة هي معوقات خاصة بالدولة التي يتم فيها تنفيذ نظام إعادة الهيكلة، بينما المعوقات العامة فهي كم من الظواهر العامة التي تعوق تنفيذ نظام إعادة الهيكلة.

---

1 د.إبراهيم شحاتة، "**إعادة هيكلة البنوك واندماجها: الحالات الفردية والإصلاح القطاعي**"، (القاهرة: كتاب الأهرام الاقتصادي، العدد 132، يناير 1999).

المبحث الثاني

دوافع إعادة الهيكلة

تمهيد

إن أهمية القطاع المصرفي علي الساحة العالمية بشكل عام، والعربية والمصرية بصورة خاصة، تمثل الثقل في اقتصاديات الدول التي أوجبت تغيير خريطة اقتصاد العالم نتيجة سوء الإدارة لبعض موظفيها (الإدارة العليا) بالبنوك، وانتشارها السريع على المستوى العالمي، ومن ثم ارتباطها الوثيق بمصادر التغيير والتجديد التي تتواجد لمواجهة المنافسة الدولية سريعة التغير، ومنها تنبثق دوافع هذا التغير. لأن البنوك تتميز بأنها أكثر غموضا من مؤسسات أو قطاعات مالية أخرى في أصولها وأنشطتها المعقدة، فهي مصدر مهم في أي وقت للإيرادات المالية للدولة، وفى أغلب الأحيان تكون محاطة بالسرية التامة لأنها تمثل وعاء مدخرات العملاء، وسرية حساباتهم كما نصت القوانين والقواعد والأعراف، علما بأن رأس مال أي بنك أو حقوق الملكية فيه لا تزيد عادة عن 5% من إجمالي أصوله، والتي تمثل نسبة ضئيلة نسبيا بالمقارنة بالشركات الأخرى، وبالتالي فإن التعامل يكون دائما في أموال الغير وبدرجة كبيرة، في ظل وجود حالات عديدة ومتكررة للفساد؛ واستغلال المناصب، والانحراف الإداري، والسلوك الوظيفي، ودور أصحاب المصالح، ولذا تظهر هذه الدلالة على التنمية في أية دولة.

لذا فهناك دوافع لعمليات التغيير والإحلال تتم في الوقت الراهن وعلي جميع المستويات وخاصة المصرفية. وحاول الباحث البحث عن تلك الدوافع لعملية إعادة الهيكلة في القطاع المصرفي وجسدها بإيجاز برسم شكل رقم (12)، ومنها تنقسم دوافع إعادة الهيكلة **لقسمين رئيسيين هما:**

أولاً: الدوافع العامة لإعادة الهيكلة المصرفية.

ثانياً: الدوافع الخاصة لإعادة الهيكلة المصرفية، **وتنقسم إلى:**

1- دوافع إعادة الهيكلة الخاصة بالبيئة المباشرة

أ - دوافع جغرافية وإقليمية يقع فيها هذا القطاع.

ب- دوافع تتعلق بسياسات العمل المتبعة من خلال قوانين الدولة التي يخضع لها أو لائحة القطاع الداخلية.

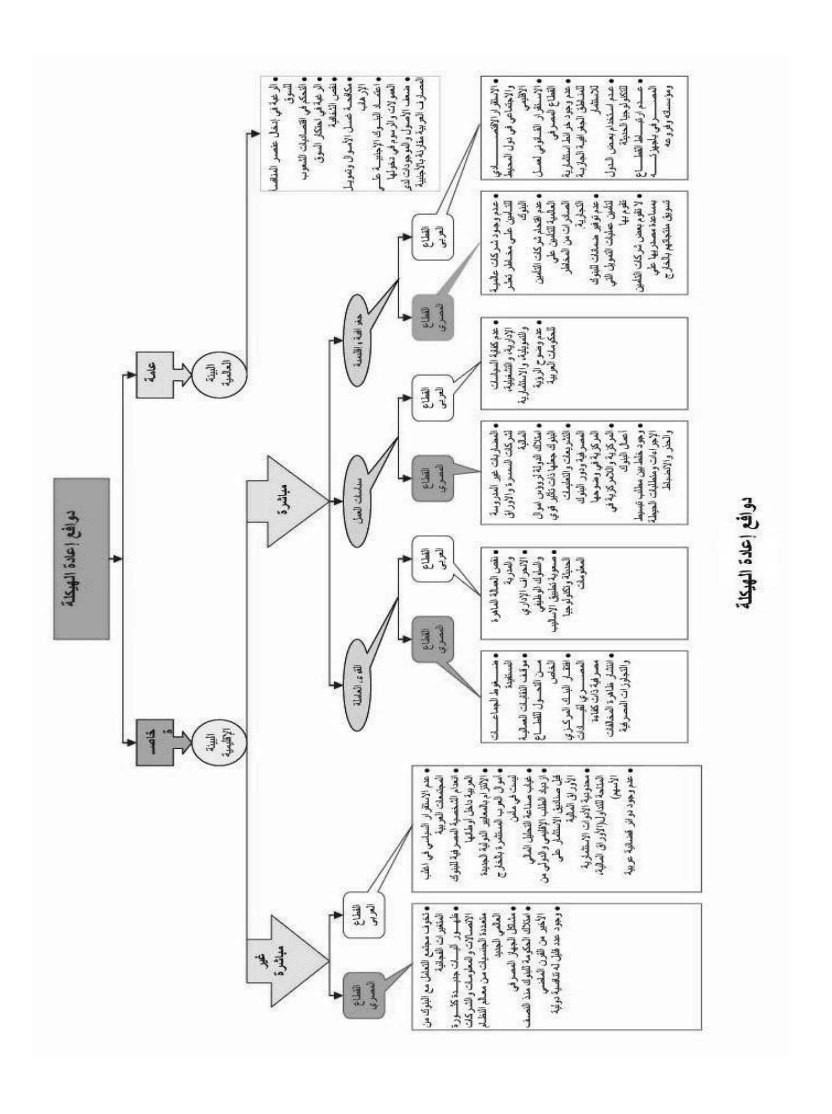
ج- دوافع تتعلق بالقوي العاملة داخل البنوك والتي تمثل حجر الزاوية لأهميتها القصوى في تفاعلها مع المستجدات المحيطة به؛ من فهم لقوانين وسياسات الدولة، واختلاف ثقافاتهم من دولة لأخرى.

2- دوافع إعادة الهيكلة الخاصة بالبيئة غير المباشرة

أ - الدوافع الخاصة البيئية غير المباشرة بالقطاع المصرفي العربـي

ب- الدوافع الخاصة البيئية غير المباشرة بالقطاع المصرفي المصري

وكل منهما (العامة والخاصة) يمثل الالتصاق القوي بين القطـاع والبيئـة المحيطـة بـه سـواء العالميـة أو الإقليمية التي يؤثر فيها ويتأثر بها، وبالتالي يتكون هذا التقسيم كما هو موضح الشكل رقم (12) من:



المصدر من إعداد المؤلف

شكل رقم (12)

أولاً: الدوافع العامة لإعادة الهيكلة المصرفية

وهـي تـنم عـن البيئـة المحيطـة بالقطـاع المـصرفي عالميـا أو دوليـا مـن قـوانين وتـشريعات المـنظمات والمؤسسات والهيئات الدولية ذات الطبيعة التي فوق القوميات والبنـوك الدوليـة والتكـتلات والاتفاقيـات والمعاهدات، والتي لها حق إصدار التشريعات والقوانين التـي تعمـل عـلي تـسهيل التجـارة الخارجيـة بـين الدول؛ **لأنها تعتبر تسهيلا لنظام العمل المصرفي العالمي فيما بين الدول وبعـضها الـبعض. ويمكـن إيجازهـا في:**

1- الرغبة في إدخال عنصر المنافسة للسوق والتي ظهرت من:

- تحقيق هيكل المنافسة الذي يقوم على نظريـة الـسوق التنافـسية [1]، ContestableMarket Theory التـي ترى أن مجرد إزالة الحواجز من السوق العالمي(بين الدول) سوف تضمن سلوكا اجتماعيا مرغوبـا فيـه، حتـى في حالة الاحتكار الطبيعي، وهذا هو الهدف من وضع القواعد والقوانين المنظمة لعمـل القطـاع المـصرفي بحيـث يرتبط بتحديد درجة التنافس، وكفاءة الصناعة المصرفية؛ لأنه من المعروف أن تحرير التجـارة العالميـة يهـدف لتحقيق بيئة تنافسية تتسق مع آليات السوق.

- عدم سيادة السعر التنافسي للخدمات المالية والتأمينية اللازمة للتجارة الخارجية والتي تحـد مـن قـدرتها على المنافسة في الأسواق العالمية؛ وتزايد هذا بالنسبة للمشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم في الدول النامية والعربية، إذ لا يمكنها السيطرة على التضخم والوصول لأسعار الفائدة المصرفية أو لـصرف عملتهـا بالقيمـة الحقيقيه [2]، فعدم وجود سوق مالية متطورة لبعضها يسبب ارتفاعا في معدلات الفائدة على التـسهيلات الائتمانية والناتجة من ضعف البني التحتية لها. **وهذا ما ذكره كل من:**

(Kruger, Anne) ،(Baldwin, Robert) (Schwok Reni, 1991, pp. 54 - 7).

- قواعد الجات والاتفاقيات الدولية الأخرى [3]، مثل اتفاقيات الاتصالات وحقوق الملكية الفكرية التي أعطت حق اتخاذ الإجراءات المناسبة تجاه الدول التي تعوق المنافسة.

---

1 John Vickers & George Yarrow, "Privatization an economic analysis", (Cambridge, Mass a clusters, London England, 1991), pp. 38-35..

2 Kruger, Anne." East Asian Experience and Endogenous Growth Theory" in IT., Takatoshi and Kruger, Anne.(eds.) Growth in light of East Asian Experience, New York, 1995, pp. 28-24

Baldwin, Robert -"The Effects of Trade and Foreign Direct Investment on Employment and Relative Wages", (OECD Economic Studies, 1994, No. 23), pp. 89-88.

3 وثائق مؤتمر انعكاسات اتفاقية الجات على الاقتصاديات العربية، (القاهرة: جامعة الدول العربية، 1996)، ص 49 .

- تزايد اتجاه المؤسسات غير المصرفية لاقتحام مجال العمل المصرفي كمنافس للبنوك التجارية مثل شركة General Electric Capital التابعة لشركة جنرال اليكتريك الأمريكية [1]، وأيضا شركة ABB دولية النشاط التي تكونت عام 1987 من اندماج الشركة السويدية ASEA والشركة السويسرية Brown Bo very التي أنشأت لخدمة أغراض مركز تمويل توفير الخدمات المالية اللازمة لنشاطها من شراء World Treasury شركات وإنشاء شركات جديدة [2]. فهذه المنافسة تتم من خلال تواجد مؤسسات ذات طبيعة معينة تسعي للسيطرة على مقدرات السوق بأكمله بفرضها لالتزامات ومعايير دولية لخدمة مصالحها الشخصية، وهي ناتجة من تواجدها الرسمي داخل المنظمات والهيئات الدولية التي لها حق الكلمة، والدفع بالمساعدات العينية والاقتصادية التي تحتاجها الدول عن طريق تطوير الأطر القانونية والتشريعية الدولية، وفي نفس الوقت مساعدة الدول على الالتزام بالمعايير العالمية، وإنشائها للمصارف الخاصة متعددة الجنسيات، والتي من أمثلتها صندوق النقد والبنك الدوليين، ومنظمة التجارة العالمية.

2- التحكم في اقتصاديات الشعوب عن طريق:

- التدخل في إدارة البنوك وفقا لمبادئ الحوكمه [3]، (ظهرت من اهتمام المنظمات والهيئات والأجهزة الدولية OECD كمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لعام 1999 والمعدلة في عام 2004، وصندوق النقد والبنك الدوليين من خلال البرنامج المشترك لهما بخصوص تقارير الالتزام بالمعايير والمواثيق، وكذا مبادئ لجنة بـأزل للرقابة المصرفية، ومركز المشروعات الدولية الخاصة(CIPE) Center International Private Enterprises, وهذه المبادئ تعتبر أحد المعايير الرئيسية للنظم المالية الدولية السليمة). والتي تعنى كما وصفها تقرير Cadbury عام 1992 بأنها "نظام تدار بمقتضاه الشركات وتراقب"؛

"Corporate Governance is
the System by which Companies are Directed and controlled"

- لأن مفهومه للفظ الحوكمه مشابه لكلمة الرقابة أو السيطرة عليها Controlling، وأن عولمة عملية الحوكمه تجعل العالم أقرب من حيث استخدام مصطلحات شائعة [4].

1 Jordi Canals, "Universal Banking-International Comparison and Theoretical Perspective", (Clarendon Press, Oxford, 1997), pp. 7-6.

2 د.إسماعيل صبري عبد الله، "الكوكبة"، (القاهرة: أعمال المؤتمر العلمي السنوي التاسع عشر للاقتصاديين المصريين والجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع"، للفترة من 21-22 ديسمبر 1995).

3 Organization for Economic Cooperation and Development: (OECD), “Principles of Corporate Governance”, Jan, 2004, pp.5-1.

4 السيد محمود القبطان، مرجع سبق ذكره، ص 35

- استغلال الدول الرأسمالية المتقدمة وسيطرتها على ثروات الدول النامية من خلال التحكم المنظم في المنظمات الاقتصادية الدولية في ظل غياب المعسكر الاشتراكي عن الساحة؛ لوجود بعض المخاطر التي ترتبت على اتفاقيات الجات [1]، وانتشار استخدام معايير بأزل I،II واللذين نتج عنهما تزايد الاتجاه العالمي نحو تحرير تجارة الخدمات المالية، وتمويل التجارة العالمية، وكان لهما الانعكاس السلبي علي القطاع المصرفي وحدوث أزمات مصرفية متجددة على مر الفترة.

- السياسات التحيزية والإجحافيه وتنامي عنصر التمييز التي تطبقها السلطات النقدية والمصرفية في بعض دول العالم لاسيما في أوروبا وأمريكا بحق فروع بعض المؤسسات المالية العربية العاملة على أرضيها، علما بأن هذه السياسات تشتمل على مضايقات متنوعة تتراوح بين إحراج هذه الفروع بإجراءات لا تطبق على غيرها، أو بإرغامها علي الإغلاق أو التصفية؛ لأنه أصبح بإمكان المؤسسات المالية العربية تعزيز انتشارها وتواجدها في الخارج من خلال إقامة فروع لها أو شركات تابعة سواء في أسواق الاتحاد الأوروبي التي تستحوذ على 60% من التواجد المصرفي العربي الخارجي، أو في أسواق جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية مما يساهم في تعزيز الكيان العربي المالي بالأسواق المصرفية.

3- الرغبة في احتكار السوق

اشتعلت المنافسة بين دول العالم المختلفة وقاراته بغزو المستثمرين الأجانب للقطاع المصرفي (اقتصاديات الدول) **والذي يمثله** [2]:

- **القطب الشرقي** بزعامة البنوك الصينية واليابانية في المقام الأول، حيث قامت الأخيرة بتكوين ثلاثة بنوك عملاقة نتيجة للاستحواذ علي أحد عشر بنكا لديها.

- **قطب الوسط** ويتزعمه دول أوروبا الشرقية والتي تمثل المقام الثاني وفيها يجمع القطاع المصرفي بين الوحدات صغيرة الحجم المستقلة والكيانات الكبيرة الناجمة عن الاندماجات التي تمت بها.

- **وهذان النموذجان** أحكما قبضتيهما على حوالي 80% من البنوك المحلية التي كانت قائمة أيام الحكم الشيوعي.

---

1 د.إبراهيم نوار، "اتفاقيات الجات والاقتصاديات العربية، كراسات إستراتيجية"، (لقاهرة: مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام، السنة 4، 1994)، ص 12.

2 مجلة Tre Banker، "تقرير عن أكبر ألف بنك بالعالم طبقا لمعيار رأس المال وفقا لمقررات بأزل"، مجلة البنوك، اتحاد بنوك مصر، العدد 42؛ 2004؛ ص 12.

- **القطب الغربي** وتمثله الولايات المتحدة الأمريكية كنموذج آخر لسيطرة مجموعة من البنوك عددهم تقريبا عشرة بنوك تجارية على ما يقرب من 49% من إجمالي الأصول المصرفية، بينما كانت لا تتجاوز 29% منذ عقد مضى، كذلك تطلع كثير من المؤسسات العملاقة إلى مجال متاجر السلسلة: مثل وول مارت -Wool Mart الأمريكية.

4- نقص الشفافية

لدي مسئولي القطاع المصرفي والمرونة في الأحكام والأساليب المتبعة لحل أية منازعات قد تنشأ داخليا أو خارجيا، **والتي تمثلت في:**

- اتساع دائرة الفساد الإداري والرشوة والبيروقراطية لعدم وجود الشفافية في كافة المعاملات مما يؤدي للقضاء على التنافسية الشريفة والمعاملة العادلة، ويجعل المستثمر الأجنبي ينفر من هذا السوق لتعدد وطول إجراءاته، إلا أن الانطباعات الاقتصادية تتجلى بشكل واسع في الفساد المالي والإداري لأنهما من بطن الدوائر الإدارية ودوائر الخدمات. حيث تهتم المؤسسات الدولية وبعض الدول الكبرى مثل الولايات المتحدة الأمريكية بمكافحته بتواجد منظمة الشفافية الدولية وشعارها معاملات شفافة ونزيهة، ويعتبر مؤشر قياسها CPI معياراً لقياس الفساد لدى الدول، وجمعية مبادرة العدالة في المجتمع المفتوح وشعارها تعزيز دور المجتمع المدني في مكافحة الفساد، حيث أصدر الكونجرس الأمريكي في 5 أكتوبر 2000 العقد الأول لمكافحة الفساد وإقامة الحكم الصالح [1] IAGGA، وانبثقت منها عربيا الجمعية المغربية لمحاربة الرشوة بالمغرب (تأسست بالمغرب الأقصى جمعية غير حكومية حينما سادت هذه الآفة (الفساد والرشوة) دوائر الحكومة، وهي تصدر بياناتها دوريا عن واقع الفساد بقطاعات مختلفة بالمغرب ويرأسها البشير الرشيدي) [2]، ومؤسسات الحكومة الإلكترونية بالأردن.

- ومع تواجد كل هذه المؤسسات نجد شيوع ظاهرة الفساد الاقتصادي وتناميها وانتشارها على نطاق واسع [3]، بسبب الفشل غير المتوقع للبرامج المالية التي أودعتها هيئات أو مؤسسات دولية كبيرة مثل البنك الدولي لدى الدول التي تمر بأزمات ومصاعب اقتصادية، حيث أثبتت هذه الدراسات أن هذه الدول تسئ استخدام هذه المساعدات

1 The World bank Group(2002), Corruption Perception, www. Transparency.org, index 2002.

2 ماجد عبد الله المنيف، "التحليل الاقتصادي للفساد"، (القاهرة: بحوث اقتصادية عربية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، العدد 12، 1998)، ص43.

3 www.worldbank.org/public sector/anticorruption/Cormac.htm

الموجهة للتنمية، وفي أكثر الأحيان تطال يد الفساد "كما أظهرت الدراسة الميدانية على دولة أوغندا، والتي تبين منها أن 13% من ميزانية التعليم لا تصل للمدارس [1]".

- تسوية المنازعات المصرفية عالميا والتي تميزت عملياتها بعنصر الثقة المتبادلة بين أطرافها [2]، (العميل والبنك، وبنك وآخر) داخل أي دولة أو خارجها؛ لأنه أغلب الأحيان كانت تتم عن طريق التقاضي في المحاكم بإجراءاته البطيئة المعقدة؛ إلا أن علانية الخصومة القضائية تضر بسمعة كل من البنك والعميل، أو البنوك ببعضها البعض؛ لأنها يجب أن تكون داخل الغرف المغلقة خصوصاً عند قيامها بين محترفين عالميين يدركون أن السمعة التجارية هي ذات قيمة تفوق الخسارة المالية التي قد تصيب هذا أو ذاك، فيعلوا لديها تطبيق القواعد والأفكار التوفيقية التي تراعى ظروف وملابسات كل شيء، وتتسم بالشفافية والمرونة والتخصص بالخبرة المصرفية في إصدار القوانين والأحكام القانونية التي تتسم بالتجرد والعمومية والإعلان على الملأ.

- قصور البنية التشريعية وافتقارها للتنسيق والتكامل والمقومات الأساسية عالميا؛ فعن طريق التوريق يتم تحسين بنية المعلومات في السوق؛ لأنها أداة تسعى وتساعد على الشفافية بالبنوك [3]، فهي تتطلب العديد من الإجراءات ودخول المؤسسات في عملية الإقراض التي تقوم بها، بصدد خلق سوق احتياطية لمواجهة التقلبات السوقية، وبمعنى آخر تتم عن طريق الربط بين أنظمة المقاصة والتسويات ومؤسسات الخدمات المالية وقواعد المعلومات والبيانات؛ لأن عملية انضباط السوق تكمن في وضع مجموعة من متطلبات الإفصاح والشفافية التي تسمح للمتعاملين في هذا السوق بتقييم المعلومات الخاصة بالمخاطر الائتمانية، وحجم رؤوس الأموال العاملة، والالتزام بنشرها بتقارير متاحة بالمعايير الدولية للعامة، مطبقة للقوانين المحلية التي تتطلبها الدولة من قطاعها المصرفي.

- مسئولية البنوك بصفة عامة في نشر وتقديم تقارير كل فترة قصيرة تحوي النتائج والقوائم المالية والإيضاحات المتممة لها [4]، وأي مشاكل تعوقها.

---

1 قدم هذا البحث في براغ خلال الاجتماع السنوي للبنك الدولي (أكتوبر 2000) موجها عدة انتقادات بسبب مساعدة البنك المالية لدول معروفة بالفساد وهي روسيا ودول شرق أوروبا خلال التسعينيات من القرن الماضي،

2 "تقرير البنك الدولي 2001".

3 د.سمير سعد مرقص، "مفهوم التوريق وتطبيقاته"، (القاهرة: مجلة المدير الناجح، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 123، ديسمبر 2008)، ص 31.

4 حازم حسن، "**تطبيق معايير المحاسبة الدولية بالبنوك ضرورة لتحقيق عنصر الشفافية**"، (القاهرة: مجلة البنوك، اتحاد بنوك مصر، العدد الثامن، مايو- يونيو، 1997)، ص 7.

5- مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب

بتزايد الاتجاه العالمي وضغوطه الدولية في تحرير الاقتصاد من أي قيود تكبل انطلاقه عالميا؛ (قيام منظمة FATF،[1] وجميع بنوك العالم بالالتزام بالمعايير الدولية للرقابة والإشراف على أنشطة البنوك العاملة لديها)، **عن طريق وضعها لعدة قواعد أهمها**[2]:

- سياسة جديدة لتحديد قبول العميل بالبنك بالتعرف على هويته الشخصية ومدى تفاعل نشاطه مع مدخراته ومستوى ودرجة تعامله البنكي بمعيار (اعرف عميلك) المتقارب لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، والمطابق للمعايير الدولية المطلوبة لتحديد درجة مخاطر العميل.

- سياسة الرقابة المشددة والمستمرة على الحسابات والتحويلات البنكية للعملاء والشركات، وإعداد تقارير رسمية ودورية حسب ظروف كل بنك وتقديمها لجهات الرقابة الشرطية أو السياسية أو الاقتصادية.

- سياسة إدارة المخاطر الناشئة عن عمليات غسيل الأموال وتمويل الإرهاب[3]، والناتجة من عدم وجود برامج تدريبية مستحدثة للعاملين لمعرفة الجديد المستمر من هذه العمليات المشبوهة.

- سياسة الضوابط في العلاقة بين وظيفة الالتزام ووظيفة المراجعة الداخلية، والعلاقة بين الحوكمه والالتزام في المصارف، عن طريق ضمان سرية حسابات العملاء[4]، والدور الذي يلعبه مديرو الالتزام في تطبيق مقررات بأزل، والتحديات التي تؤثر على صيغ التعاون ما بين البنوك المركزية والمصارف بشأن الالتزام في العلاقة بين وظيفة الالتزام والسلطات الرقابية بوضع آليات للتعامل مع الصعوبات التي تواجه مدير الالتزام (المسئول الذي يقوم بتنفيذ ومتابعة عمليات مكافحة غسيل الأموال في البنوك).

---

1 هي منظمة Financial Action Task Force, وتعني لجنة العمل المالية؛ تأسست في باريس عام 1989 من قبل مجموعة الدول الصناعية السبع، ويبلغ عدد أعضائها الآن 34 دولة بالإضافة إلى عضوية منظمتين هما دول مجلس التعاون الخليجي، ودول المفوضية الأوروبية؛ وهي تختص بصياغة وإيجاد إطار قانوني مقبول يتم من خلاله مكافحة عمليات غسيل الأموال، وقد أصدرت هذه المنظمة 40 توصية عام 1990، وعدلت في عام 1996، وتم تحديثها أيضا بعد أحداث سبتمبر 2001؛ وهى موجهة للأنشطة المصرفية الخاصة بمكافحة وعرقلة عمليات غسيل الأموال لمناهضة الإرهاب ومنع تمويله وتجفيف منابعه.(منتدى الأسهم السعودية، ص 294510.3 http://www.saudistocks.com/forums/saudi5/stocks& -موقع الفاتف علي شبكة الإنترنت http://www.fatf-gafi.org.

2 د.حمدي عبد العظيم،"غسيل الأموال في مصر والعالم: الجريمة البيضاء- أبعادها- آثارها- كيفية معالجتها"، (غير مدرج اسم الناشر، ديسمبر 1996)، ص 98.

3 موقع الإدارة العامة للمخدرات علي شبكة الإنترنت www.angaegypt.gov.eg- & - موقع الإدارة العامة لمكافحة جرائم الأموال العامة www.amwal.gov.eg-

4 قانون سرية الحسابات بالبنوك رقم 205 لسنة 1990 بجمهورية مصر العربية، علما بعدم وجود قانون خاص بمكافحة غسيل الأموال بمصر، بالرغم من أن كثيراً من بلاد العالم اعتبرتها جريمة منذ زمن بعيد، ووضعت لها القوانين الكفيلة بالتعامل معها.

6- اعتماد البنوك العالمية على العمولات والرسوم في دخولها بشكل كبير

حيث يشكلان 50: 60 % من إيراداتها، بينما لا تشكل سوى 10%:15%، في إيرادات البنوك العربية، في حين تشكل الفوائد حوالي 85%: 90% لدى البنوك العربية. وهذا يعني سيطرة الصيارفة التقليدين أو التجاريين العرب؛ لأن المكون التكنولوجي المستخدم في الخدمات المصرفية العربية أقل بكثير منه في العالمية مما ينتج عنه وجود فجوة كبيرة في عدد الخدمات المصرفية، والتكنولوجيا المستخدمة من طرق اتصالات سريعة، وعمل جاد لموظفي هذه البنوك، في حين أن التكاسل واللامبالاة هي أهم سمات المجتمعات المصرفية العربية، وكمثال نجد عدد الخدمات المصرفية التي تقدمها لا يزيد عن 40 خدمة، في حين أن المصارف العالمية تقدم أكثر من 460 خدمة، كما أظهرت نفس القائمة أمريكا واليابان والاتحاد الأوروبي كأقوى ثلاث قوى مصرفية كبرى في العصر الحديث، بأكثر من 60% من إجمالي عدد البنوك الواردة بقائمة أكبر 1000 بنك في العالم لعام 2003 تستحوذ على 75% من إجمالي رؤوس الأموال بالقائمة [1]، وعلى 78% من إجمالي الأصول، ويخصها حوالي 77% من إجمالي الأرباح. ومن ثم فهناك تركيز شديد لرأس المال المصرفي الدولي في يد تلك القوي الثلاث، وظهر هذا كحقيقة ملموسة فيما بعد كأحد أهم أسباب أزمة سبتمبر 2008 بالاقتصاد الأمريكي، في حين كان تأثيرها المباشر على العالم بأثره.

7- ضعف الأصول والموجودات لدى المصارف العربية مقارنة بالأجنبية

حيث توجد 10 مصارف عربية فقط تزيد أصولها عن 15 مليار دولار، في حين أن موجودات بنك يحتل الترتيب العاشر عالميا Royal Bank of Scotland من حيث الأصول تبلغ 806.2 مليار دولار [2]، تزيد عن إجمالي أصول الجهاز المصرفي العربي كله البالغة 693.7 مليار دور عام 2002، وحينما ارتفع عددها 15 مصرفاً عام 2004 زادت بنسب لا تقارن بالأجنبية بجدول رقم(1)، موضحاً ذلك بخمسة مصارف فقط تزيد حقوق المساهمين فيها على المليارى دولار وهو ما يعكس ضعف الإمكانيات التمويلية للعديد من المصارف العربية.

---

1 محمود علام، نقلا عن مجلة Tree Banker، تقرير عن أكبر 1000 بنك في العالم طبقا لمعيار إجمالي الأصول ورأس المال وفقا لمقررات بأزل، مرجع سبق ذكره.

2 محمود كارم علام، المرجع السابق.

ثانياً: الدوافع الخاصة لإعادة الهيكلة المصرفية وتتمثل في:

1- دوافع إعادة الهيكلة الخاصة بالبيئة المباشرة

2- دوافع إعادة الهيكلة الخاصة بالبيئة غير المباشرة

وهي تنم عن البيئة المحيطة بالقطاع المصرفي إقليمياً (عربياً ومصريا)، حيث كان لحرب أكتوبر 1973 (اتفاق الدول العربية الأوبك على شل الاقتصاديات العالمية، ومنع تصدير البترول وارتفاع سعره فجأة) أكبر الأثر على العالم اقتصادياً وسياسياً وثقافياً واجتماعياً، وذلك بتفعيل الدور العربي في التعاون الاقتصادي، ودفعه لإعادة النظر لهيكلة بعض قطاعاته عن طريق تطوير بعض الأسواق العربية، والربط فيما بينها وتهيئة البيئة المناسبة لجذب بعض المدخرات العربية من الخارج مما ساعد على التعبئة القصوى للطاقات الادخارية العربية، وخفف من أثر تقلبات الفوائض البترولية التي تلت ذلك بسعيها للحفاظ على المكاسب التي حصل عليها مما دفعه لإعادة هندسة قطاعه المالي، واللحاق بركب الحضارة المتقدم من تكنولوجيا ووسائل معلوماتية.

وكانت أهم هذه الدوافع في رأينا [1]، سواء كانت ملتصقة بصفة مباشرة وغير المباشرة تتكون من:

- دوافع إعادة الهيكلة الخاصة بالبيئة المباشرة

والتي تعبر عن دوافع البيئة المصرفية المحيطة بالقطاع المصرفي، تتأثر به وتؤثر فيه بصفة مباشرة سواء كانت عربية أو مصرية **من حيث:**

أ- دوافع جغرافية وإقليمية يقع فيها هذا القطاع.

ب- دوافع تتعلق بسياسات العمل المتبعة من خلال قوانين الدولة التي يخضع لها أو لائحة القطاع الداخلية.

ج- دوافع تتعلق بالقوي العاملة داخل البنوك والتي تمثل حجر الزاوية لأهميتها القصوى في تفاعلها مع المستجدات المحيطة به؛ من فهم لقوانين وسياسات الدولة، واختلاف ثقافاتهم من دولة لأخرى.

1 هذه الدوافع من إعداد المؤلف بناء علي تحليلات وتقارير ومعلومات بصندوق النقد العربي: قاعدة بيانات أسواق الأوراق المالية العربية، أعداد مختلفة، وكذا التقرير الاقتصادي العربي الموحد، سبتمبر 2007.

أ- دوافع جغرافية وإقليمية يقع فيها هذا القطاع والذي يتمثل في:

- دوافع إقليمية مباشرة تتعلق بالقطاع العربي تظهر من بعض النقاط التالية:

1- الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي في دول المحيط الإقليمي الواقع بدائرته القطاع ودرجة التعامل فيما بينهم.

2- الاستقرار القانوني لعمل القطاع المصرفي بوجود تشريعات وقوانين واضحة للملكية والحقوق من حيث

3- فاعليتها والقدرة على تطبيقها [1]، وتحكمها في إصدار تراخيص العمل للبنوك الأجنبية داخل أراضيها وتوقيت إصدارها بتحديد حجم معين للبنك، أوتطبيق نظم التخصص المصرفي والتي تعدها الدولة للتأثير المباشر على التنظيم الإداري لها والناتجة من المناخ السياسي والاقتصادي داخلها.

4- عدم وجود خرائط استثمارية للمناطق الجغرافية الواعدة والجاذبة للاستثمار، وإتباع سياسات غير مرنة وفعالة في التعامل مع العميل سواء كان مستثمراً أجنبيا أو محليا لجذب المزيد من الاستثمارات.

5- عدم استخدام بعض الدول للتكنولوجيا الحديثة يمثل ثقلاً في طرق التعامل والتفاهم فيما بينها في التجارة الخارجية والمعاملات المالية بين الأفراد، لارتفاع تكلفتها الأوروبية المقدمة للدول النامية كاستخدام البنوك العربية لهذه التكنولوجيا.

6- عدم ارتباط القطاع المصرفي بأجهزته ومؤسساته وفروعه ارتباطا يجعله سيد قراره، بينما يرتبط إلى حد كبير بنسق القيم والثقافة السائدة في المجتمع الذي يعيش فيه؛ لوجود بعضها يمثل عقبة أمام عملية التطوير والإصلاح وتسبب مشكلة تواجه الجهاز وتعوق أداء وظيفته لخدمة الاقتصاد العالمي.

- دوافع إقليمية مباشرة تتعلق بالقطاع المصري

1- عدم وجود شركات عالمية للتأمين على مخاطر تعثر البنوك، وصياغة آليات التأمين، وتحمل مخاطر الائتمان بتقليل تكلفة معاملة التجزئة المصرفية إلى أدنى معاملة لها.

2- عدم اقتحام شركات التأمين العالمية للتأمين على الصادرات من المخاطر التجارية وغير التجارية.

1 د.زايري بلقاسم، "ماذا ينتظر القطاع المالي والمصرفي العربي من تحرير الخدمات المالية؟"، (القاهرة: المؤتمر العلمي التاسع، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، مؤتمر دور القطاع المالي في التنمية العربية " الجهاز المصرفي- أسواق المال- مؤسسات التأمين الاجتماعي والتجاري"، نوفمبر 2008)، ص21.

3- عدم توفير ضمانات للبنوك لتأمين عمليات التمويل التي تقوم بها، حيث يتطلب تخصيص موارد مالية خاصة لاعتمادات التصدير، وتأمين تلك العمليات ضد مخاطر عدم الدفع، وفي هذا الصدد قامت مصر بإنشاء بنك تنمية الصادرات [1]، من أجل تمويل وتنمية المشروعات التصديرية في إطار السياسية الاقتصادية، وخطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدولة، وكذا المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية، والذي تتبعه شركة متخصصة للتجارة الخارجية؛ فهذا المصرف وإن كان يسهم بدور لا يذكر إلا أنه يمثل دعما لتمويل الصادرات المصرية وتغذية ميزان مدفوعاتها.

4- لا تقوم بعض شركات التأمين بمساعدة مصدريها على تسويق منتجاتهم في الخارج بواسطة البنك المراسل الخارجي؛ بتقديمها كافة الضمانات التأمينية لتمويل مشروعات الشحن والتفريغ والنقل الجوي والبري والبحري وغيرها من المشروعات وثيقة الصلة بنشاط الصادرات.

ب- دوافع تتعلق بسياسات العمل المتبعة

- **بالقطاع العربي** من خلال قوانين الدولة التي يخضع لها القطاع المصرفي أو لائحة الداخلية التي تخص مجلس إدارته والقائمين عليه؛ لأنهما المسئولين عن نجاح أو فشل أي بنك أو تعثره، لأن توصيل المعلومة أو القرار والتعليمات ومرونة تنفيذها تعتبر من أهم مواصفات سياسات العمل، **التي يمكن إيجازها في:**

1- عدم كفاية السياسات الإدارية الناتجة عن كفاية وفاعلية الإدارة في أي من الأعمال الرئيسية المسندة إليها، وكذا نقص الخبرة لديهم، وعدم اختيار الرجل المناسب للمكان المناسب، وتفسيرهم للبيانات والإحصائيات المالية التي يقوم عليها نشاط البنوك بما لا يتفق مع السياسات العامة للدولة أو القطاع المصرفي نتيجة لاختيارهم من ذوي الخبرة أو النفوذ أو المؤهلات المتوسطة [2]، فأوضاعهم الاجتماعية وثقافتهم وجهودهم من قريب أو بعيد قد تكون السبب المباشر فيما يتمتع به البنك من حجم نشاط وسمعة. لأن لديهم مهارات متخصصة تجعلهم رجال أعمال من الطراز الأول، تمكنهم من المشاركة في مشروعات المجتمع ونموه.

1صندوق النقد العربي، قاعدة بيانات أسواق الأوراق المالية العربية، مرجع سبق ذكره.

2 تدرج أحد العاملين بأحد بنوك القطاع العام المصري خلال الثمانينيات من القرن الماضي من مصرفي يحمل دبلوم تجارة، ثم دبلوم معهد التعاون الإداري بالمنيرة، ثم مدير مكتب رئيس مجلس الإدارة، ثم نائباً له، ثم عمله بالإنابة كرئيس للمجلس لبلوغ الأول السن القانونية.

2- عدم كفاية السياسة التشغيلية [1]، والتي تتجلى في عدم استغلال الطاقة الإنتاجية بالكامل، وضعف إنتاجية العامل في الساعة، وكثرة أعطال الأجهزة المحاسبية التي يبنى عليها العمل المصرفي والناتجة عن عدم وجود برامج للصيانة الدورية، وضعف في مراقبة جودة تقديم الخدمات المصرفية، ومنها الوقت اللازم لأدائها والمستغرق لمراجعة ونقل وقيد المستندات التي تمثل الوقت الإجمالى الذي يستغرقه العميل في إنجاز عمله داخل البنك، أي معدل الانتظار؛ ومساحة الوحدة أو الصالة، ونوعية العملاء والعاملين داخلها، وعدد منافذ الخدمة المتاحة ومدى تجهيزها الآلي، ونظم وإجراءات القيد في الدفاتر وهذه جميعها من أهم الأسباب التي تؤثر علي سياسات التشغيل داخل البنوك.

3- عدم كفاية السياسة التمويلية والتي تتمثل في إتباع القطاع سياسات تمويلية تعتمد على عدم الاقتراض منها، أو منحه بنسب ضئيلة وبضمانات نقدية كالشهادات أو الودائع، وفي المقابل تشجع على جذب الودائع، وعمل دفاتر للتوفير مما يتسبب في وجود مديونية كبيرة تؤدي لاختلال الهياكل التمويلية للقطاع كله نتيجة لتحميلها بفوائد تلك الودائع، بالإضافة لزيادة السيولة النقدية وتكدسها بدون استثمار، وعجزها عن تجديد أصولها لعدم الاكتراث بها مما ينتج عنه تحملها لفوائد كبيرة تضاف لتكلفة نشاطها مما يؤثر على قدرتها التنافسية في السوق المحلي والخارجي وباستمرار، هذا الخلل قد يجعلها تصل لتضخم حجم المديونية لعملائها، ومن ثم عدم قدرة البنك علي الوفاء بالتزاماته تجاه هؤلاء العملاء، وهذا يؤدى إلى استخدام ما قد يتوافر لديه من رأس المال العامل اللازم لعمليات التشغيل في تمويل تكاليف النشاط، فيسبب اختلال المركز المالي، أو تعطيل بعض مشروعاته، التي قد تكون باتت في طور التنفيذ بحكم قوانين وسياسات الدولة التي يعمل بها هذا القطاع، حيث لا تستطيع الحصول على تنوع لمصادر التمويل طالما أنها تتبع مبدأ الحيطة والحذر في استثماراتها، الأمر الذي ينتهي بها للتعثر المالي، ومن ثم إعادة هيكلة القطاع كله لمعالجة هذا التعثر.

4- عدم كفاية السياسات الاستثمارية والتي من شأنها أن تؤدي لاختلال نسبة التمويل لإجمالي حقوق الملكية بارتفاع تكلفة الاستثمارات الرأسمالية لبعض مشروعاتها نتيجة لتأخر مدة تنفيذها مما يؤدي لزيادة تكلفتها، واختلال المركز المالي للقطاع كله

1 محمد أيمن عزت الميداني،"الإدارة التمويلية في الشركات"، (الرياض(السعودية): مكتبة العبيكان، 1999)، ص ص 74 :75 .

بالتراخي في تطبيق وإتباع الأصول والقواعد المصرفية، وقبول الشيكات والكمبيالات المؤجلة، وانتشار ظاهرة الشيكات الطيارة الناتج من عدم توازن الضمانات المقدمة مع التسهيلات الممنوحة ونوعها والغرض منها، وربطها بقرض أو بمشروع محدد، أو منحه بالقيمة الكافية وبالقدر المناسب تماماً للقصور في تحليل كفاءة وقدرة إدارة المشروع ورغبته في الدفع والسداد، وعدم صرف التسهيلات وتحصيلها في مواعيد تتفق مع مراحل إنجازها وتدفق النقدية، وتركيزها في عدد محدود من كبار العملاء؛ بتقديمها على أساس المجاملة الشخصية، أو الفئوية أو العشائرية أو السياسية أو نظير خدمات مقابلة أو بالتهاون في مهام متابعة القروض من حيث صرفها أو استخدامها أوتحصيلها.

5- **عدم وضوح الرؤية للحكومات العربية** [1]، وخصوصاً بالسياسات الاجتماعية وسيادة قوانين العمل وترسيخ مفاهيم وأعراف العمل المصرفي الصحيح، وإتباع نظم وإجراءات موحدة تسير على الكبير قبل الصغير؛ أي تدعيم ممارسة السلطة والتي لا يقصد بها مجرد وضع القواعد المنظمة والقوانين الحاكمة واللوائح، ولكن يتعدى ذلك لمدى مناسبتها وجدية تنفيذها والالتزام بها في المجتمع، وكذا ما يجب أن يصاحب عملية وضعها من شفافية.

- دوافع تتعلق بسياسات العمل المتبعة بالقطاع المصري

1- **المضاربات غير المدروسة** لشركات السمسرة والأوراق المالية لتحقيق ربح على حساب السوق ككل؛ لأن بعضها يعتمد على تخفيض أسعار بعض الأسهم خلال عمليات التداول اليومي لصالح بعض الأفراد والجماعات من المنتفعين بشرائها، ثم رفع السعر لبيعها مرة أخرى لتحقيق مكاسب لهم مما يعطى إيحاء وهميا بارتفاع الأسعار، وإغراء بعض المستثمرين بالشراء، ثم ينخفض السعر فجأة فيشعروا المستثمرون الصغار بحالة من الإحباط الشديد من العودة لهذا السوق مرة أخرى لمخاوفهم من تحقيق خسائر أكبر؛ لأنهم يهدفون في المقام الأول للربح السريع.

2- **امتلاك الدولة لرؤوس أموال البنوك** جعلها ذات تأثير قوى ونفاذ ومرتبط في تداخلات مباشرة بسياساتها العامة، بعدم وجود مساهمة لها في دعم أسواق المال والنقد

1 اتحاد بنوك مصر، المعرض والمؤتمر الدولي الرابع:"أنت والبنوك"، القاهرة: مركز التجارة العالمي"المركز الإعلامي العربي (ميديا جروب)"، 12- 14 نوفمبر، 2007، ص 3.

الأجنبي وتحرير الإدارة [1]، لخضوعها لعوامل المنافسة والتطور المستمر في التكنولوجيا المصرفية؛ نظراً لإتباعها سياسات سعريه تساعد بها الفقراء من أفراد المجتمع، مما نتج عنة تدنى مستوى أداء البنوك العامة؛ لكونها تعتبر أن القطاع العام هو أداء الدولة الفاعل لإعادة توزيع الدخول، وبالتالي تتجاهل التنافسية.

3- **التشريعات والتعليمات المصرفية** ودور البنوك المركزية في وضوح البنود والأحكام ومرونتها وشمولها القواعد والأسس التي توصل إليها العرف والممارسة المصرفية بالتشدد في العقوبة، وتوسيع صلاحيات السلطة النقدية في التوجيه والرقابة، والمتابعة وتكرار الجولات التفتيشية.

4- **المركزية واللامركزية في أعمال البنوك**؛ حيث تتباين العوامل المؤثرة في درجة المركزية واللامركزية في [2]، مدى أهمية القرار، وأثره وحجم الوحدة المصرفية والانتشار الجغرافي لوحداتها، ومدى الارتباط بوسائل الاتصال والحاسبات الآلية المتطورة، لعدم وجود مركزية أو لامركزية مطلقة في أي بنك؛ لأن طبيعة أعماله تفرض نمطا معينا من التصرف، حيث تتصف جوانب عديدة بالمخاطرة، لذا يسعى عادة لوضع محددات في شكل سلطات تقديرية للمستويات الإدارية المختلفة، وهى حدود مكتوبة للتصرف في مجالات الإنفاق، واتخاذ قرارات الائتمان.

5- **وجود خلط بين مطلب تبسيط الإجراءات** ومتطلبات الحيطة والحذر والانضباط عند استخدام الأموال داخل القطاع المصرفي، من حيث تجهيز الفروع باحتياجاتها من الأفراد والآلات وأجهزة ووسائل الاتصال، والاستعداد لحجم أكبر من المخاطر ذات النوعية الخاصة.

ج- دوافع تتعلق بالقوي العاملة

- **داخل البنوك العربية**؛ لأن مفتاح النجاح في أي قطاع مالي يتمثل في مدى كفاءة العنصر البشرى؛ لأنه يمثل أدوات الإنتاج الأساسية به، فهو العقل الذي يدار به العمل، وتوضع به الخطط، ويختار من بين البدائل، والمعدل الذي تقاس به طاقة البنك وقدراته على التكيف والتغير والتفاعل مع البيئة المحيطة، ولهذا فإنه لا يقل أهمية عن الموارد المالية؛ لأنه موجهها للاستخدام الأمثل، وهو الذي يحدد الأنشطة التي تضيف إليه القيمة بالتفاعل مع باقي عناصر النظام من إجراءات عمل وتكنولوجيا.

وبما أن العنصر البشرى ذو أهمية بالقطاع المصرفي، لذا نجده أحد دوافع إعادة تنظيم البنوك بسبب:

1 د.ابتهاج مصطفي عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 384- 385.

2 د.طلعت أسعد عبد الحميد، "إدارة خدمات البنوك التجارية"، (القاهرة: مكتبة الشباب، 1998)، ص ص 232-237.

1- نقص العمالة الماهرة والمدربة اللازمة لمشروعات الاستثمار الناتج من عدم التخطيط السليم للقوى العاملة.

2- الانحراف الإداري والسلوك الوظيفي؛ لأنه كأية ظاهرة اجتماعية ذات صلة وثيقة بالسلوك البشرى والنظرة التكاملية هي وحدها القادرة على تفسيره [1]، ومن هذه الأسباب ما له علاقة بالبيئة الاجتماعية والثقافية للموظف أو المدير المسئول ومنها ما له علاقة بالقوانين والنظم والتعليمات، كما أن للعوامل الإدارية والاقتصادية تأثيراً بارزاً في هذه الظاهرة والتي تتمثل في التنظيم الإداري على المستويين الداخلي والخارجي، والمناخ التنظيمي للقيادة الإدارية، وسياسات التوظيف والتأهيل والتدريب، حيث يتصل الانحراف الإداري بأوثق الصلة بمفهوم السلطة والمسئولية في الإدارة [2]، كما أن أخلاقيات العمل هي أحد الضوابط التي تحول دون التعسف، أو إساءة استعمال السلطة؛ ذلك لأن السلطة التي يتمتع بها الموظفون والمعلومات السرية التي بحوزتهم تجعل من انحرافهم وارتكابهم للمخالفات شيئا متوقعا من الصعب تجاهله.

3- صعوبة تطبيق الأساليب الحديثة وتكنولوجيا المعلومات في بعض وحدات البنوك؛ نتيجة للعقول المتحجرة وكذلك عدم وجود صف ثاني من القيادات المتعلمة الشابة التي يمكنها أن تقود العمل المصرفي في الفترة الحالية والمستقبلية، ومن هذا المنطلق كانت هناك بعض الدراسات التي ذكرت أن التقدم التكنولوجي وتطبيقه يعد من الأساليب الحديثة التي تسهل العمل، وتقلل الوقت والجهد، وهي أبرز محددات النمو لأي مجتمع كدراسة [3]، Abdelhak Senhadji التي أوضحت أن التقدم التكنولوجي يعتبر من أبرز محددات النمو الاقتصادي في العصر الحديث بسبب قدرته الفائقة على ابتكار تكنولوجيا حديثة بصفة مستمرة لا تتوقف، وفي نفس الوقت يمتد هذا التقدم لتطويع التكنولوجيا المستوردة للظروف المحلية، وبالتالي تتحقق مستويات عالية ومستمرة لفترات طويلة من النمو الاقتصادي في الدول.

- دوافع تتعلق بالقوي العاملة داخل البنوك المصرية

وهذا ما شهادته الثمانينيات من إجراءات مشددة وحازمة لمواجهة شركات توظيف الأموال، وانهيار بنك الاعتماد والتجارة مصر، وهروب العديد من رجال الأعمال بملايين

1.فريد النجار، "السلوك التنظيمي للقرن الحادي والعشرين"،(غير موضح الناشر،1998)، ص ص422- 428.

2 جلال محمد بكير،د.إبراهيم نسيم، "مبادئ تنظيم وإدارة المؤسسات"، (القاهر: مكتبة عين شمس،1971).

3 delhak Senhadji, Sources of economic Growth: An Extensive Growth accounting Exercise, International monetary fund, vol. 47, No. 1, 2000, pp. 154: 129.

الجنيهات المقترضة من البنوك بضمانات وهمية ليس لها أي أساس من الصحة [1]، وقضية بنك النيل (نواب القروض) [2]، فالسلوك الوظيفي يعتبر مدخلاً أساسياً من مداخل الإصلاح الإداري الرامي لتطوير الأجهزة الإدارية وإعادة تنظيمها ومحاربة الفساد. فنتيجة لنقص السلع والخدمات التي تقدمها السلطات العامة في الدول النامية، وعدم وفائها بمعدل الطلب الشديد عليها، فقد أصبحنا لا نرى إلا اتجاه معظم الناس نحو رشوة الموظف في شتى مناحي الحياة اليومية، والذي يلجأ إلى محاولة استغلال الفرص التي يبيحها له منصبه ووظيفته لتحقيق منافع ومصالح شخصية على حساب المصلحة العامة. هذه التصرفات تؤدى بدورها لتثبيت الصورة التي تتكون لدى عامة الناس من أن الموظفين بصفة عامة أناس انتشر بينهم الانحراف والفساد في جميع مستويات فئاتهم، وثمة عوامل أخرى تتسبب في اتجاه الموظف للفساد مثل: ندرة الوظائف، وعدم كفاية الأجور والرواتب، والسلطات المتزايدة التي تمنحها الدولة للموظفين لتنظيم شئونها الاقتصادية والاجتماعية، وهم ليسو أهلا لها، ويبقى الموظف صغيراً كان أم كبيراً هو حجر الزاوية في هذا الموضوع؛ لأنه لا يمتلك فقط مقاليد السلطة ومصادر الأموال، بل يتمتع بفرص كبيرة للإطلاع على الأسرار ومصادر المعلومات إذا استغلت في غير موضعها، وهذه تظهر في أساسيات العمل المصرفي إذ إن إفشاء أرصدة الحسابات لبعض العملاء يكون ضمن المخالفات التي حرمها القانون المصري مؤخراً، ويعاقب عليها، **لذا يكون أحد دوافع إعادة تنظيم البنوك بسبب:**

1- ضغوط الجماعات المستفيدة والتي ترتبط مصالحها باستمرار بوجود بنوك القطاع العام مسيطرة على أوجه النشاط الاقتصادي بالمجتمع، وتأثير هذه الجماعات وإشرافها المستمر عليها والمرتبط باستمراريتها، ومن ثم فتحولها لقطاع خاص سوف ينهى السيطرة الإدارية والتبعية التي تحتمي بها هذه المجموعات، وهناك أيضا الإدارة العليا في البنوك التي تعارض التحول للملكية الخاصة خشية أن يؤدى ذلك لفقدهم لمناصبهم، أو من أن يتم تقييم أدائهم من ناحية الإنتاجية، أو على أساس مستوى الأداء إذا ما أصبحت ملكية هذه البنوك تابعة للقطاع الخاص. ومع أنهم لن يستمروا للأبد في المراكز القيادية لهذه البنوك، إلا أن نظرتهم تنحصر في عدم تحمل المسئولية، وهروبهم بعدم الاعتراض على ما تريده الجهة الإدارية الحاكمة، الأمر الذي يعود عليهم بالتجديد، أو مد الخدمة لفترات طويلة إلى ما بعد السن القانونية

1.أسامة عبد الخالق الأنصاري، مرجع سبق ذكره، ص ص 190: 224 .

2 دوة لمناقشة تقرير التنمية الشاملة في مصر، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام مع مركز بحوث الدول النامية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، (القاهرة: جامعة القاهرة مع مؤسسة الأهرام، أبريل 2002)، ص 38 .

للمعاش على النحو الذي أصبح سائداً في ذلك الوقت في ظل ملكية القطاع العام لهذه البنوك (تعيين بعضهم كمستشارين للبنك كلا حسب موقع عمله) بحجة أنهم أكثر خبرة، في حين تقل قدرتهم على اتخاذ القرارات نظراً لتدخل الجهات الإدارية المالكة لهذه البنوك في هذه العمليات.

2- **موقف النقابات العمالية من التحول للقطاع الخاص**؛ والتي تخشى من أن يؤدى ذلك إلى الاستغناء عن أعداد كبيرة من العمالة في البنوك، والتي يتسم وجودها بعدم الإنتاجية من وجهة النظر الإدارية الجديدة، فالمؤكد أن القطاع الخاص لن يسمح بتحمل تكاليف إضافية لن يقابلها إنتاج كما هو الحال في حالة سيادة ملكية القطاع العام، وربما يكون تخوف النقابات العمالية والعمال صحيحا في الأجل القصير، إلا أن هذه النظرية غير حقيقيه في الأجل الطويل؛ لأن الخصخصة سوف تزيد من فرص العمل حسب مزاعمهم، وعموما يجب اتخاذ الاحتياطيات الضرورية لتعويض هؤلاء المتضررين، أو إعادة تأهيلهم للعمل في مجالات أخرى تكون في حاجة لجهودهم وتخصصاتهم.

3- **افتقار البنك المركزي المصري لقيادات مصرفية** ذات كفاءة لها جذور قوية في العمل المصرفي المتميز في ممارساتها كأداة رقابية بما يمكنها من الحصول على أي بيانات أو معلومات أولا بأول، وهو ما ينعكس أثره على اتخاذ اى قرارات تخص الاقتصاد الكلى أو السياسة الاقتصادية للدولة.

4- **انتشار ظاهرة المخالفات والتجاوزات** المصرفية في انتقال معظم عمليات التزوير والاختلاس من الطابع الفردي للطابع الجماعي، وتضخم قيمتها وحجمها، وتورط عناصر إدارية مسئولة فيها بتعاون وحماية أطراف ذات نفوذ من خارج القطاع بإهمالها في تطبيق القواعد الائتمانية السليمة عند اتخاذ القرارات الائتمانية، أو متابعة صرفها أو تحصيلها لضعف الأنظمة الإدارية والمالية والمحاسبية والرقابية الداخلية والخارجية نظراً لتخلف وجمود التشريعات المصرفية، ووجود ثغرات كبيرة فيها نتيجة لعدم تكاملها ووضوحها سواءً في الأغراض أو الأهداف في وجود نقص للكوادر المؤهلة للأجهزة المصرفية نتيجة إهمال جوانب التدريب والتطوير المستمر، وحدوث تغيرات كبيرة وجذرية في الاقتصاديات العالمية.

- دوافع إعادة الهيكلة الخاصة بالبيئة غير المباشرة والتي تنقسم إلى:

أ - الدوافع الخاصة البيئية غير المباشرة التي تتعلق بالقطاع المصرفي العربي

ب- الدوافع الخاصة البيئية غير المباشرة بالقطاع المصري

أ- الدوافع الخاصة البيئية غير المباشرة التي تتعلق بالقطاع المصرفي العربي ويمكن إيجازها في:

- **عدم الاستقرار السياسي في أغلب المجتمعات العربية،** وانتشار القيم المعاكسة المساعدة على التغيير؛ أي التغييرات غير المنضبطة وغير المحكومة والتي تتم في فترة زمنية قصيرة، ويمكن أن تطرح آثاراً سلبية على الجهاز المالي، **والتي تتمثل في:**

1- طبيعة الصراعات السياسية القائمة، وتوافر عدم الاستقرار السياسي والأمني لبعض البلدان العربية من صراعات أيديولوجية، أي [1] . حالة التباعد بين فئات المجتمع نتيجة عدم المشاركة من قبل الفئات المحكومة، فهذا هو حال البيئات العربية المنعكس على تحقيق توازنات الاستقرار الاقتصادي الكلي، وتوفير الفرص الملائمة لنجاح أي استثمار.

2- الموروثات التاريخية التي لعبت دورا غير محسوس [2]، فالمزيد من الانفتاح الاقتصادي واتساع دور القطاع الخاص، وفتح باب الإصلاح الاقتصادي العربي سوف يضع قيوداً على حرية حركة السلطة السياسية التي تعودت في كثير من تلك الدول على الإمساك بكافة خيوط السلطة لشيوع نظم حكم عربية ذات طابع عسكري وانقلابي مما يساعد علي تأكيد بعض الهواجس والمخاوف التي تتضمن تضييقا لسلطات الحاكم داخل بلده.

3- تواجه المنطقة العربية ظروفاً طبيعية شاذة من ندرة شديدة للمياه مقابل وفرة كبيرة في مصادر الطاقة المستخدم منها البترول والغاز فقط، وغير المستخدم كالطاقة الشمسية، فينتج تضارب من فقر وثراء معا يمثل دراما هذه المنطقة على رقعة الاقتصاد العالمي[3].

4- أبرز التطورات الاقتصادية التي شهدها الاقتصاديان العالمي والعربي في نهاية القرن العشرين، الرأسمالية المعولمه؛ لأنها مرحلة من مراحل تطور المنظومة الرأسمالية التي تنتقل تدريجيا من الاقتصاد الدولي للاقتصاد العالمي القائم علي أنظمة إنتاجية كونية، وهيمنة معولمه على موارد الكوكب، وإدارة اقتصادية شديدة المركزية [4]، فكانت كعلاج كوني

1 سرمد كوكب الجميل، "معايير الحكم الصالح في بيئات الأعمال حال الدول العربية"، (القاهرة: الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، العددان 36،37، 2006)، ص87.

2 أحمد يوسف احمد، "ندوة التعاون الاقتصادي العربي وآفاق المستقبل"، (عمان: ورقة عمل باسم "التعاون العربي وآفاق المستقبل"، سبتمبر 2000).

3 حازم الببلاوي، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر مستقبل النظام الإقليمي العربي تحت عنوان مستقبل العلاقات الاقتصادية بين الدول العربية، "تكامل الاقتصاد العربي وأسباب الفشل"، (القاهرة: مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية، الأهرام: ومنشورة أيضا بكتيب مركز الدراسات الإستراتيجية، الجامعة الأردنية: برج العرب، مايو 2001)، ص 1.

4 حميد الجميلي، "التطورات المعاصرة للاقتصاد الدولي وتأثيرها على مستقبل الاقتصاد العربي"، (القاهرة: مجلة الوحدة الاقتصادية العربية، الأمانة العامة لمجلس الوحدة الاقتصادية العربية، العدد 21، السنة 12، ديسمبر 2000)، ص ص23- 26 .

قائم على آلية السوق الرأسمالية، ومبدأ العداء المطلق للقطاع العام، وعلى مشروعية اللامساواه الاقتصادية والاجتماعية، وكذا ثورة الاتصالات والمعلومات المعرفية التي جعلت العالم قرية صغيرة أزيلت فيها كل الحواجز بما يتماشى مع متطلبات السوق الدولي واشتداد المنافسة الدولية على جذب رؤوس الأموال الأجنبية، وظهور الشركات متعددة الجنسيات.

5- **متغيرات النظام الدولي** فيما بعد الحرب الباردة وخاصة منذ 11 سبتمبر وأزمة الديمقراطية في عالم اليوم، وظهور الجماعات المسلحة بحجج واهية للاستيلاء على مقاليد الحكم في بعض الدول.

- **انعدام الشخصية المصرفية للبنوك العربية داخل أوطانها بسبب:**

1- **عدم توافر أساليب واستراتيجيات لبعض** الدول للاندماج في حركة الاقتصاد العالمي دون التخلي عن الخصوصية الإقليمية لأي منها.

2- **عملها في كل المجالات دون تمييز** وباستثمارات ضعيفة نسبيا بالنسبة للقوى الكبرى أو الشركات المصرفية العالمية مما يحد من تميزها في مجال معين، ويكون لها شخصيتها التي تعبر عنها، وبالتالي تقل قدرتها التنافسية، بينما تتخصص البنوك العالمية في تمويل قطاعات معينة (بنك تجارى أو استثماري أو عقاري أو صناعي أو بنوك متعددة الأنشطة متعددة التواجد متداخلة اقتصاديا واجتماعيا وعسكريا، لأنها ذات إمكانيات عالية تفوق الإمكانيات العربية).

3- **يحتفظ عدد من الدول العربية بحجم كبير نسبيا من الاحتياطات النقدية** [1]، يتم استخدامها في استثمارات أسواق التمويل الأوروبية والأمريكية (المضاربات)، مما يزيد من التشتت في جهود التعاون فيما بينها.

4- **عدم اكتمال بنيان برامج الإصلاح السياسي والاقتصادي بها** (حيث تقتصر حصة الدول العربية من إجمالي التجارة العالمية على أقل من 3%) [2]، مما يجعلها تفتقر إلى الاستفادة من مزايا العولمة الاقتصادية والمالية والتكنولوجية، وتفاعيلها وإنضامها بالاندماج في الاقتصاد العالمي وأسواقه التجارية والمالية، ويكون سببا في تعرضها لمخاطر تفرزها العولمة العالمية، وهذا ناتج عن عدم وجود هيئة مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية، ولديها كل الصلاحيات التي تمكنها من ممارسة أعمال وحدات الأخبار المالية (هي الوحدة أو المنظمة

---

1 علي محمد نجم، المعوقات التاريخية للتعاون الاقتصادي العربي وكيفية تذليلها، ورقة عمل قدمت بندوة اتحاد المصارف العربية ببيروت:"إعادة هندسة التعاون الاقتصادي والمصرفي العربي"،2001، ص 94.

2 بنك الأهلي المصري، القطاع المصرفي العربي وتحديات المرحلة القادمة، مرجع سبق ذكره، ص61 .

المنوط بها الاتصال المباشر بكل الأجهزة الإدارية، والقضائية، والأمنية المختصة في جميع المصارف العالمية، مثل مجموعة العمل المالي الدولية "أجمونت Augment، ومجموعة مينا فاتف Fatef Mina، ومقرها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في باريس والتي تستهدف تطبيق آلية موحدة لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب) [1]، مما يؤهل الجهاز المصرفي للتفاعل مع الأسواق العالمية، والتوافق مع المعايير الدولية، لزيادة فرص التبادل الدولي عن طريق رفع كفاءة المؤسسات المالية والمصرفية، وإصلاح الإدارة الحكومية، وإمدادها بكل ما هو جديد في عالم أساليب الإدارة المتقدمة بما يحقق العديد من المزايا، ويجعلها دائما تطبق أنظمة الإنتاج ذات المستوى العالي والمتقدم والراقي.

- **الالتزام بالمعايير الدولية الجديدة بالضغط على المصارف العربية**، بتنفيذ ما جاء بلجنة بأزلII وصندوق النقد والبنك الدوليين، وقوانين وتعليمات المؤسسات الجديدة عالميا بتطوير هذه القوانين والتشريعات بصفة مستمرة ومتغيرة، بما يتوافق معها على الساحة وتدريب مدراء الالتزام على الضوابط المستحدثة، وهذا الضغط سببه قصور الجهود المبذولة لتطوير الوعي الاستثماري [2]، لدى المتعاملين في الحقل المصرفي العربي لعدم توافر هذا الوعي بالأساس **ومرجعه:**

1- **قلة عدد السكان في بعض البلدان العربية**، وتناثر أماكن تجمعهم، وبالتالي يقل عدد المشتغلين بالاقتصاد والساعين للادخار؛ لاعتمادهم - إلى حد كبير- على الاكتفاء الذاتي والمحلي في التجارة.

2- **قلة عدد المصارف ذات الأحجام الكبيرة**، وتنوعها، وإذا وجدت فإنها تقتصر على الخدمة المحلية وكبار العائلات.

3- **تقوم المصارف العاملة على خدمة طبقة معينة** من الأثرياء، وليس كل طبقات الشعب.

---

1 لجنة العمل المالي الدولية FATEF تأسست عام 1989 بباريس من قبل مجموعة الدول الصناعية السبع؛ ويبلغ عدد أعضائها 34 دولة (يناير 2008) بالإضافة لعضوية منظمتين هما الاتحاد الأوروبي ومجلس التعاون لدول الخليج العربي- وفي عام 1990 أصدرت 40 توصية لمكافحة غسيل الأموال؛ أعقبها صدور تعليمات وتوصيات أخرى عام 1996. وهي عبارة عن مجموعة من التوصيات والتعليمات والتدابير الخاصة بتجريم وتحريم تجارة غسيل الأموال من جميع النواحي سواء القانونية أو المالية أو الشرعية,... بهدف منع استخدام البنوك والمصارف والمؤسسات المالية كجهات لهذا الغسيل الناتج بصفة رئيسية من الاتجار في المخدرات والسموم البيضاء، على أن تلتزم وتقوم كل دولة بتنفيذ تلك التوصيات حسب نظامها القانوني والداخلي والدستوري & معلومات أخرى من --http://www.fatf gafi.org

2 تطورات النقدية والمصرفية، والتطورات في أسواق المال في الدول العربية، التقرير الاقتصادي العربي الموحد لعام 2006، ص 131 :149.

4- عدم توافر الموارد البشرية المؤهلة [1]، التي تستخدمها الشركات العالمية ذات التقنيات، والمتطورة ذات القيمة المضافة العالية؛ لأن عنصر الاستثمار يكمن في قوة العمل الماهرة والمدربة وذات القدرة على استيعاب التكنولوجيا المتقدمة، والعمل في كل البيئات المحتملة عندما يتكون التراكم التكنولوجي والمعرفي لديها.

5- عدم وجود تطوير للعنصر البشرى العامل بالقطاع المصرفي في الدول العربية، وبالتالي عدم قدرته على ابتكار خدمات مصرفية جديدة تتناسب مع احتياجات العملاء المتجددة، وهذا ناتج عن غياب مخصصات ميزانيات التدريب أو الاهتمام بها لاعتماد تلك البنوك على استقطاب هذه العناصر من البلدان الأخرى رخيصة التكلفة المالية؛ عالية ميكانيكية الأداء، وليس الابتكار أو التجديد؛ لكونهم أجراء عملهم فقط؛ ولعدم انتمائهم لهذا المصرف، ومطلبهم جمع أكبر عائد مادي لهذه الغربة في حين تصل مخصصات التدريب في البنوك العالمية إلى ما بين 3%: 5% من ميزانية البنك، والتي تعادل النسبة القانونية لتوزيعات أرباح المساهمين في نهاية السنة المالية لتلك البنوك.

- **أموال العرب المستثمرة بالخارج ليست في مأمن من مخاطر السياسيين،** والاقتصاديين سواء داخليا أو خارجيا كالمصادرة والتجميد أو المخاطر الناتجة عن تقلبات أسعار الصرف والفائدة أو تقلبات أسواق المال الدولية أو الفساد للشركات العالمية (العراق وأفغانستان وإيران) **بسبب:**

1- أن بعض الدول العربية ذو فائض مالي؛ والأخر ذو عجز مما يخلق الانقسامات في الهياكل المالية لهذه الدول، لعدم وجود سوق مالية متطورة تساعد على عملية التحرير الاقتصادي.

2- عدم فصل الملكية عن الإدارة في أغلب أنشطتها الاقتصادية لاتساعها وتنوعها مما ينتج عنه كبر حجم محفظة القروض الراكدة والديون المتعثرة للعديد من مصارف الدول العربية، **والناتجة من:**

أ- الثقة العميقة القائمة بينها وبين عملائها؛ لأن أغلبهم هم أصحابها.

ب- زيادة أعداد البنوك الصغيرة مما يؤثر على تطور أدائها وحجم نموها ومعدلات ربحيتها في مواجهة الجرائم غير المشروعة، وعلى رأسها الرشوة والفساد والمخدرات.

ج- تنوع سبل واتساع الملكية في كافة المؤسسات المصرفية العربية من الطابع العائلي أو الفردي لسيطرة كبار المساهمين على مجالس الإدارات، وعملية صنع القرار.

---

1 صحيفة الاقتصادية الإلكترونية، أعداد متفرقة.

-http://www.moheet.com & -www.annabaa.org & -www.aleqtisadiah.com

3- ضآلة رؤوس أموال البنوك العربية بالمقارنة بمثيلتها الأوروبية أو الأمريكية، حيث يوجد في قائمة أكبر ألف بنك عالمي 74 عربيا بأجمالي 50 مليار دولار، في حين يبلغ رأسمال مجموعة سيتي بنك وحدها كمثال أكثر من 66 مليار دولار [1]، وهذا يعكس ضعف حجم أعمالها وأنشطتها بالمقارنة بالبنوك العالمية جدول رقم (1).

4- يبلغ إجمالي عدد البنوك العربية 470 بنكا بقائمة أكبر 1000 بنك في العالم لعام 2003/2002، بينما يبلغ عدد البنوك الأمريكية 227 بنكا في حين يبلغ بالاتحاد الأوربي 271 بنكا واليابانية 113 بنكا.

جدول رقم (1)

أكبر عشرة بنوك على المستوى المصرفي العربي وفقا لمعيار إجمالي الأصول

لعام 2005 [2] القيمة بالمليون دولار أمريكي

الترتيب في 2004	الترتيب في 2005	اسم البنك	إجمالي الأصول 2005
1	1	البنك الأهلي التجاري/السعودية	38877
3	2	المجموعة العربية سامبا/السعودية	28882
4	3	البنك الأهلي المصري/مصر	27702
2	4	البنك العربي/الأردن	27484
5	5	بنك الراجحي/السعودية	25343
7	6	بتك الخليج الدولي/البحرين	22857
13	7	بنك أبو ظبي الوطني/الإمارات	22777
6	8	بتك الرياض السعودية	21354
8	9	بنك الكويت الوطني/الكويت	21234
15	10	بنك مصر/ مصر	18487

البنوك العشر الكبرى على المستوى العربي عام 2005

- غياب صناعة التحليل المالي والناتج عن:

1- ضعف الإفصاح أو الشفافية المصرفية للقصور في مهنة تدقيق الحسابات، وانعدام الرقابة والمتابعة والحوكمه في معظم البنوك العربية؛ لأن مفهوم المراجعة الداخلية فيها يتمحور حول مجموعة من الأنشطة المستقلة التي لا تتسم بالموضوعية؛ لأنها ذات طابع استشاري لإعطاء قيمة مضافة وقتية، بينما تمثل المراجعة جزءاً من المتابعة

1 مجلة Tree Banker: تقرير عن أكبر 1000 بنك في العالم طبقا لمعيار رأس المال، مرجع سبق ذكره.

2 البنك الأهلي المصري، القطاع المصرفي العربي وتحديات المرحلة القادمة، مرجع سبق ذكره، المجلد 59، 2006، ص 67

المستمرة لنظم الرقابة الداخلية في البنوك نظراً لأنها تقوم بإعداد تقييم مستقل عن كفاية ومدى الالتزام بسياساتها والإجراءات التي وضعتها لتنفيذ تلك السياسات، وفى المقابل فهي تساعد الإدارة العليا ومجلس الإدارة على القيام بمسئولياتهما بكفاءة وفاعلية.

2- وجود نسبة عالية من المضاربة في الأسواق العربية، ترافقها أساليب تلاعب أصبحت معروفة مثل التدوير والتجميع والتصريف والمجموعات مثل السوق المالي السعودي [1]، الذي يصعب إجراء دراسة تطبيقية فيه نظراً لقلة عدد قرارات الإدانة المعلنة، واللوائح التنفيذية لمخالفات نظام السوق، ومن خلال مقارنة واقع سوق الأسهم السعودي، ونتائج الدراسات التطبيقية لبعض الدول التي في نفس ظروفه **يمكن الخروج بالملاحظات التالية:**

3- أظهر تحليل مستوى السيولة للربع الأول من عام 2007، أن أصحاب الشركات الصغيرة يقومون بعمليات تدوير بها مضاربات، بلغ معدل التدوير في أحدها 20 مرة، وبأكثر من 12 مليار ريال، وبلغ حجم السيولة التي قامت بها في سوق الأسهم خلال هذه الفترة 735 مليار ريال بنسبة 86% من حجم السيولة الكلية بالسوق.

4- في إحصائية للإدارة العامة للإشراف والرقابة على التداول بهيئة سوق المال السعودي عام 2007 وبمراجعتها وتحليلها وجد أن الإدارة أعدت خلال العام السابق 3750 تقريراً تحليلياً عن السوق، منها 252 تقريراً مختصرا عن حالات اشتباه بوجود مخالفات لنظام السوق ولوائحه التنفيذية، ومن عام 2004: نهاية عام 2006 أحالت الهيئة للتحقيق والتحري 123 حالة، و 203 حالات لمشتبه بهم في محافظ استثمارية، وبلغ عدد المشتبه فيهم وتمت مراجعتهم 702 مشتبه به.

5- أصدرت لجنة الفصل في منازعات الأوراق المالية 7 قرارات، ومجلس الهيئة 28 قراراً لحالات المخالفات.

6- أظهر صندوق النقد العربي [2]، في تقريره لعام 2007 ما يفيد أن البورصة السعودية تتصدر البورصات العربية بالنسبة لرأس المال السوقي منذ عدة سنوات وحتى نهاية عام 2007 بنحو 341.5 مليار دولار، تليها بورصة الكويت بنحو 196 مليار دولار، ثم البورصة المصرية بنحو 111 مليار دولار، وبورصة دبي 98 مليار دولار مما مهد لقيد زيادات لرؤوس أموال شركات مقيدة، ودخول العديد من الشركات الجديدة للقيد بالبورصات العربية خلال عام 2008.

1 د.حسام الدين محمد السيد، "الأزمات المالية العالمية وآثارها الاقتصادية على الأسواق المالية والاقتصاديات العربية"، ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر:"دور القطاع المالي في التنمية العربية بالجهاز المصرفي وأسواق المال ومؤسسات التأمين الاجتماعي والتجاري"، (القاهرة: الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، المؤتمر العلمي السنوي التاسع، 1- 2 نوفمبر، 2008)، ص 10.

2 صندوق النقد العربي، قاعدة بيانات أسواق الأوراق المالية العربية، أعداد مختلفة.

7- **تسبب ارتفاع الأسعار في معظم البورصات العربية** خلال الـشهور الـسبع الأولى مـن عـام 2007، في ارتفاع رأس المال السوقي للبورصات العربية بنحـو 1.009 تريليـون دولار بنهايـة يوليـو 2007 مقابـل 888 مليار دولار بنهاية 2006 بنمو مقداره 14%، وبالرغم من انخفاض عدد الشركات المقيـدة بنحـو 61 شركـة، إلا أن غالبيتها كانت شركات محدودة النشاط، ولهذا لم تؤثر على معدلاته.

ونتج عما سبق إعطاء تصنيفات ائتمانية من قبل مؤسسات التصنيف العالميـة لعـدد مـن دول ومـصارف العرب أقل مـما تـستحق؛ عـن طريـق خفـض درجـات تقييمهـا؛ وذلـك لارتفـاع مـؤشر المخـاطر النـاتج مـن انعكاسات الأحداث السياسية والاقتصادية غير المستقرة في العديد منها نتيجة الانقسامات والحروب والثورات والانقلابات العسكرية كفلسطين والعراق ولبنان والصومال والسودان، مـما يتطلـب تـوفير رؤوس أمـوال أكـبر لتغطية تلك المخاطر.

- **ازدياد الطلب الإقليمي والدولي من قبل صناديق الاستثمار عـلى الأوراق الماليـة** في بورصـات الـدول النامية وبالأخص العربية [1]؛ وذلك لاحتفاظ هذه الدول بتعاملات بورصتها محليا، وتغطية الاكتتـاب فيهـا، وتكوين وإدارة محافظها، والاشتراك في تأسيس الشركات التي تصدرها، وزيـادة رؤوس أموالهـا، ورأس المـال المخاطر، ورغم اقتصار التعامل ببورصتها على نوعين مـن الأوراق الماليـة هـما: الأسـهم، والـسندات إلا أنهـا أدخلت فيما بعد وثائق صناديق الاستثمار، ومع ذلـك كانـت تفتقـد التعامـل بالبورصـات العالميـة لاتجـاه الجهات الحائزة للسندات للاحتفاظ بها كمجال توظيف جيد يحقق عوائد مرتفعة قليلة المخاطر خـصوصاً مع سندات الخزانة، ويرجع السبب في ذلك إلى [2]، حداثة الأسـواق العربيـة، وصـغر حجـم رؤوس أمـوال العديد منها، وتراخي إجراءات التحقيق في حالات التلاعب لقلـة عـدد الـشركات المدرجـة بالـسوق نتيجـة للعقوبات غير الرادعة للمخالفين لأنظمته، في وجود قدرة مالية عالية لعدد من كبار المتـداولين الـذين قـد تتجاوز تداولات بعضهم رؤوس أموال عدد من الشركات المساهمة.

تحاول الدول العربية جذب الاستثمارات الأجنبية داخل أراضـيها، ولـذا يتنـافس العديـد منهـا في إقامـة مراكز مالية ومصرفية دولية لاستقطاب الاستثمارات الإقليمية والدولية للقطاع المصرفي، في محاولة منهـا بأننـا هنا نملك، ونعمل، (مركـز دبي العـالمي بالإمـارات العربيـة المتحـدة) وهـو مـا يظهـر في الـدعوة للمهرجانـات والمؤتمرات والندوات، والاستقطاب المستمر لعنصر القوي العاملة النشط.

---

1 د.عبد الحميد رضوان، "أسواق الأوراق المالية"، (القاهرة، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996)، ص 61 .

2 د.حسام الدين محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 8 .

- **محدودية الأدوات الاستثمارية المتاحة للتداول (الأوراق المالية، الأسهم)** [1] ، في الأسواق العربية بسبب امتلاكها للعائلات، وكذا الأسهم الجاذبة للاستثمار بسبب جودتها المدرجة كأسهم شركات القطاع العام، والاعتماد المستمر على الأسهم والأوراق الأجنبية في الأسواق غير العربية إلى جانب قصور الهياكل التنظيمية كغياب المؤسسات المساندة ذات الأثر المباشر على سوق الأسهم (المؤسسات صانعة السوق)، والتي تعمل على منع حده التقلبات ألسعريه وتخفيض مخاطر الاستثمار.

- **عدم وجود دوائر قضائية عربية تنظر في دعاوى** البنوك حيث لا تمتلك الكوادر أو الخبرات التراكمية بنشاط البنوك وطبيعة أعمالها؛ فتلجا البنوك لإجبار العملاء على التوقيع على بنود إلزامية لا تظهر خطورتها إلا عند وأثناء التقاضي، كأحقية زيادة أسعار الفائدة على عقد التسهيل، لأن كثيراً من الدعاوى يطعن فيها العملاء علي توقيعاتهم بالأوراق المالية، ولعدم وجود محاكم اقتصادية تأخرت وتراكمت الدعاوى لدى الخبراء، واستغلال بعض المحامين للثغرات القانونية مما يجعلهم يطلبون مزيدا من الوقت لمطالبهم ومرافعاتهم. (فطنت مصر لذلك فأنشأت مؤخراً قانوناً ومقاراً للمحاكم الاقتصادية، وقامت بتعين ثمانين شخصا كأول دفعة من الخبراء المشهود لهم بالخبرة والدراسة الأكاديمية [2]، والعملية بقطاع البنوك للقاهرة الكبرى).

ب- الدوافع الخاصة البيئية غير المباشرة بالقطاع المصري

كان من أهم الأسباب التي دفعت الحكومة المصرية وقادتها إلى سرعة إنجاز وطرح خطتها لإصلاح وإعادة هيكلة جهازها المالي بخطوات سريعة وبناءة خطاب السيد/ رئيس الجمهورية في عيد العمال 2004، وقرب انتهاء فترة السماح الممنوحة من صندوق النقد والبنك الدوليين بعمل إصلاحات للسوق المصرفي المصري، علما بأنها قد بدأت عمليات الإصلاح الاقتصادي بجميع قطاعاتها منذ عام 1990، مع معرفة مردودات هذا الإصلاح لدى الكثيرين من المجتمع المصري بأنه سينعكس على رفع الإنتاجية، وتعزيز القدرة التنافسية وفق إجراءات القانون وأجهزة الرقابة بالدولة بعدما انكشفت لها محدودية الإنتاجية على مستوى الاقتصاد الكلي، والتراجع الكبير في مستوى تنافسية الاقتصاد المصري بصورة مطلقة أو بالمقارنة باقتصاديات العديد من الدول الأصغر حجما كالأردن والمغرب والإمارات.

1 البنك الأهلي المصري، تطور أداء البورصات العربية، مرجع سبق ذكره، ص 45: 52.

2 حيث صدر لهم قرار وزير العدل رقم 112 في فبراير 2009، وقد قاموا بحلف اليمين الدستورية بوزارة العدل المصرية في أول مارس 2009.

وقد بدأت خطتها باستقلالية البنك المركزي وتبعيته المباشرة للسياسة العامة للدولة، أي لرئيس الجمهورية، وسنها لبعض القوانين والتشريعات، **ولذا تبلورت الدوافع والأسباب الرئيسية لإعادة هيكلة هذا القطاع من:**

- **تخوف مجتمع التعامل مع البنوك من المتغيرات الفجائية لهذا القطاع من حيث:**

- **خبرته السابقة معه:** فبالرغم من معرفة المجتمع المصري بالبنوك منذ أكثر من قرنين إلا أنه مازال يتعامل بحذر مع الجهاز المصرفي ناتج من خبراته التاريخية السابقة معه، والتي تجعله لا يرغب في تكرارها مثلما حدث في أواخر القرن التاسع عشر، حيث تم إرغام كثير من المتعاملين مع البنوك على التخلي عن ملكيتهم العقارية وفاء لديونهم أو لديون غيرهم من الذين قاموا بضمانهم، وهذا التخوف مازال يسيطر على عقول كثير من المواطنين لدرجة اندفاعهم باتجاه أشخاص أو شركات لتوظيف الأموال غير مؤتمنة. ومما يعكس هذه الظاهرة أيضا عدم استعداد كثير من أجهزة الدولة ومؤسساتها والشركات والهيئات والكثير من محلات التعامل الشخصي لقبول الشيكات أو التحويلات أو حتى بطاقات الدفع الإلكتروني، وتفضيلهم للتعامل النقدي في كثير من حالات التعامل.

- **المتغيرات الدولية السريعة والمتلاحقة** التي فرضت يقظة ومتابعة مستمرتين للمسئولين لأزمات ومشاكل البنوك بمختلف دول العالم؛ نتيجة تجاربها المتتالية في التعثر المصرفي وما أصاب الكثير من اقتصادياتها بالركود وانخفاض الاستثمار والفزع الائتماني الذي انتاب أطراف العملية الائتمانية، ثم محاولاتها للخروج من تلك الأزمات بالإصلاحات والاندماجات التي قامت بها لمعالجة هذه المشاكل سببا قويا للوقوف ومحاولة جادة لتصحيح المسار، وتنامي القطاع المصرفي المصري، وشيوع التجربة التصحيحية التي جرت خلال الفترة السابقة على هندسة القطاع.

- **ظهور آليات جديدة كثورة الاتصالات والمعلومات والشركات متعددة الجنسيات من معالم النظام العالمي الجديد تتحكم في:**

1- حركة التجارة والاستثمار على المستوى المحلي، والدور المؤثر لزيادة حركة التجارة الإلكترونية باستخدام شبكة الإنترنت العالمية التي استطاعت أن تقضى على جميع الحواجز الجغرافية وبعد المسافات، وجعلت العالم كله أشبه ما يكون بالسوق الواحد الذي تنساب فيه السلع من الدول إلى بعضها البعض؛ حيث لم يقتصر تحرير التجارة على السلع فقط، بل شمل الخدمات، والملكية الفكرية، وتحرير تشريعات الاستثمار، وحركة رأس المال، وإلغاء كافة القيود التي تعوق حرية التجارة الدولية مما أدى لاندفاع القطاع المصرفي إلى تجديد نفسه ومسايرته لمتطلبات العصر الذي يعيش فيه.

2- حجم السوق وديناميكيته بتمويله وتطويره ونموه في المستقبل لتوفير فرص جديدة للاستثمار بصفة مستمرة سواء داخل الدولة أو على مستوى التبادل الدولي؛ لتحقيق التنمية المتواصلة Sustainable Development مما يؤدي لدفع عملية النمو الاقتصادي، ورفع معدلات العائد على الاستثمارات المنفذة في كافة المشروعات الاقتصادية، حيث يحد من كل ذلك نقص المعلومات الخاصة بالائتمان المتاح لأطراف التبادل **والناتج من:**

- **عدم ميكنة نظم العمل المصرفية،** وربط فروع البنك الكثيرة الانتشار ببعضها البعض، ولو بصورة جزئية (فلهذه الساعة لم تتم ميكنة قسم الكمبيالات، وأدوات الدفع المختلفة في جميع البنوك العاملة بمصر حتى بعد خصخصة بعضها أو اندماجه إلا في بعض الفروع التي ترفض التعامل على بند الكمبيالات، أي أدوات الدفع المؤجل).

- **عدم وجود تكنولوجيا المعلومات والاتصالات** على مستوى يتيح للمنتجين معرفة البيئة السوقية المطلوب التعامل معها لتحقيق عمليات التبادل الدولي، والوصول فيها لنقاط تحقق فاعلية البنوك.

- **عدم وجود تطوير للخدمات المصرفية في بعض البنوك** [1]، والتي يستلزمها العمل المصرفي مثل الاعتمادات المستندية، وخطابات الضمان اللازمة لعمليات التصدير والاستيراد، والمعاملات التجارية فيما بين الدول وبعضها البعض، أو جذب مستثمرين بواسطة أوعية ادخارية جديدة.

- **حالات التعارض بين مصلحة الدولة ومصلحة المستثمر الأجنبي**؛ لأن عدم معرفة هذا التعارض قد يؤدي لتأثير سلبي على التنمية الاقتصادية، في حين يؤدي لتأثير إيجابي في بعض الأحيان، لكنه غير مستديم عبر الزمن.

- **لا توجد إستراتيجية واحدة للاستثمار الأجنبي المباشر** حيث إن كل إستراتيجية يجب أن تكون وثيقة الصلة بسياق التنمية الاقتصادية للبلد، وقاعدة لمواردها وبيئتها التنافسية، وقدرات الحكومة على تنفيذ سياساتها [2].

- **مشاكل الجهاز المصرفي**

أوضحت التجربة العملية أن الجهاز المصرفي المصري خلال هذه الفترة يعانى من مشكلات كثيرة حان الوقت لعلاجها جذريا لكي يكون مسايرا للتيارات العالمية، **أهمها** [3]:

---

1 الصحيفة الاقتصادية الإلكترونية، مرجع سبق ذكره.

2 .أمين محمد محيى الدين، "البيئة الملائمة لتدفق الاستثمار الأجنبي المباشر إلي الجمهورية اليمنية"،(القاهرة: الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، بحوث اقتصادية عربية، العدد 28، 2002)، ص 71.

3 يمثل بعض هذه الدوافع الأسباب الحقيقيه للمشاكل التي شاهدها ومارسها الباحث بنفسه طوال مدة عمله التي قاربت واحد وثلاثين عاما من العمل الفعلي بأحد بنوك القطاع العام المصري قبل إعادة هيكلة هذا القطاع.

1- وجود ديون للجهاز المصرفي قبل الشركات العامة لا يستطيع استردادها في الوقت الحالي، وقد تـم خلـق هذه المشكلة نتيجة لوجود سياسات سعرية تجبر القطاع العام في الماضي القريب على البيع بأسـعار محـددة لأغـراض اجتماعيـة، ومـن أمثلـة ذلـك تمويـل البنـوك العامـة لـشركات التجـارة وتـصدير الأقطـان؛ والحديـد والصلب [1]، وكذلك شركات الإسكان ... وغيرها؛ لأن ديون الشركات قبل البنوك يجب تـصفيتها قبـل البـدء في خصخصة أي بنك حتى تكون القيمة الاسمية التي سوف تطرح بها أسهم تلك البنوك واقعية؛ وتتسم بعـدم المبالغة، وهو الأمر الذي يمكنها من تسويقها بنجاح في سوق رأس المال؛ لأن عدم تنظيم العلاقة بين البنـوك العامة والشركات العامة (لوجود بعض الشركات العامة مدين للبنوك وغير قادر على الوفاء بالتزاماته قبلها) سوف يفقدها جزءاً كبيراً من أصولها، فإذا تم بيع الشركات فسوف تـستفيد بجـزء أكـبر مـن أصـولها، وهـو الأمر الذي سوف يؤدى إلى أن تكون عملية تقييمها أكثر موضوعية عند الشروع في خصخصتها.

2- هناك خلل واضح في الهياكل التمويلية للبنوك المصرية يظهر في محافظها للاقتراض والتوظيـف، ولا يقتصر هذا الخلل على بنوك القطاع العام، بل يوجد أيضا في عدد من البنوك الخاصة والاستثمارية.

3- تدخل الدولة من قريب أو بعيد في إدارة الاقتصاد القومي، وذلك بعدم ترك الحرية الكاملـة للقطـاع الخـاص، والسيطرة غير المقننة على قرارات البنـك المركـزي مـما يفقـده حريـة الحركـة والعمـل؛ أي تخفـيض أو تقليـل القيـود الحكومية التي تقلل من حق الملكية الفردية في المنافسة التي سوف تـسفر بـلا شـك عـن أن يكـون الوجـود للأصـلح، والأكثر كفاءة، ورشدا في اتخاذ القرارات.

4- وهناك مشاكل مصرفية أخرى منها ما تكلمت عنه الجهات المعنية بإصلاح المـسار الاقتـصادي المـصري ذاكرة بعضها على مواقعها بالشبكات الإلكترونية (الإنترنت) **مثل:**

- **مشاكل** تطبيق التجارة الإلكترونية داخل مصر [2].
- **مشاكل** عملاء البنوك المتعثرين [3].
- **مشاكل** البنوك الإسلامية فقها وأحكاماً [4].
- **مشاكل** الأصول العقارية التي لديها، وانخفاض قيمتها بعد الأزمة المالية [5].

---

1 لسنوات كثيرة بمبالغ تقترب من رأس مالها، ومع ذلك ظلت تعمل وتنتج في حضن الدولة حتى تمت تسوية تلك الديون وإعادة هيكلة الشركة واعتمادها على نفسها لتحقيق تواجدها بالأسواق العالمية والمحلية .

2 مشاكل تطبيق التجارة الإلكترونية داخل مصر -http:// www.arabwebtalk.com/showthread.php?t=100070

3 وزارة الاقتصاد المصرية بالتعاون مع البنك المركزي -http:// www.aawsat.com/details.asp?section=6&article=23415&issueno=8096

4 مشاكل البنوك الإسلامية فقـها وأحكـاما http:// www.islamonline.net/servlet/Satellite?c=ArticleA_C & -cid=1176631645818&pagename=Zone-Arabic

5 البنوك العاملة في مصر تقوم بالتصرف في الأصول الموجودة لديها -- http:// www.alaswaq.net/save print.php save=1&cont id=19282?

- **امتلاك الحكومة للبنوك منذ النصف الأخير من القرن الماضي:**

1- وهذا أعطى لها مركزاً احتكاريا في السوق مما جعلها مسيطراً على النشاط المصرفي كله، حيث غلبت مصلحة فئة على أخرى، أي مصلحة الفئات المقترضة على حساب الفئات المدخرة؛ لأن الشركات العامة والحكومة كانت تحصل على الجانب الأكبر من أعمال البنوك (التوسع في إقراض الشركات التي تتميز مراكزها المالية بالقوة والمتانة، بينما يتسم أداؤها الإنتاجي بالضعف وعدم الكفاءة) مما جعل البنوك مقترضا لا مساهما.

2- كما أثر على حرية البنوك في اتخاذها لأي قرارات مصرفية رشيدة لدرجة أصبحت فيها هذه القرارات تتعارض في حالات كثيرة مع اعتبارات الكفاءة الإنتاجية؛ ومنها تحديد العائد على كل من الودائع والقروض بقرارات إدارية، كما لا يوجد لها تمثيل في الإدارة مما قلل من عمليات المتابعة، ومواجهة أية مشكلات تعترض العمل، وحلها في بدايتها.

3- كذلك أدى إلى عدم المرونة في قدرتها على تلبية حاجة عملائها من منتجات مصرفية متنوعة حسب ذوق عميل يتسم بشخصية رجل أفريقي عربي مصري في مجال التجزئة المصرفية، أو الطرق الاستثمارية المتجددة، أو الدخول في فئات وشرائح جديدة من السوق المصرفية لا تزال بكراً بدليل تنافس البنوك العالمية على ما يعرض منها للبيع حاليا.

4- كما جعل خزائنها متخمة بالودائع (التوفير وشهادات الإيداع والادخار) التي تتسم بانخفاض تكلفة بعضها، وبطء حركات السحب عليها، وطول مدد بعضها لأكثر من خمس سنوات، وهذا ناتج من ثقافة العنصر البشرى العامل في القطاع بالقدر الذي تخضع فيه لثقافة العملاء أنفسهم؛ أي أن هناك ظاهرة ارتفاع السيولة لدى الجهاز المصرفي دون توظيف استثماري جيد؛ وذلك بتوافر موارد مالية هائلة قابلة للتوظيف لا تتجه إلى الإقراض أو الاستثمار نتيجة ركود السوق المحلى، وتفاقم ظاهرة الديون المتعثرة (التسهيلات الائتمانية التي حصل عليها العميل من البنك، ولم يقم بسدادها في مواعيد استحقاقها) بما تمثله من قيود على قدرة البنوك على التوظيف الآمن لأموالها.

5- زيادة تكاليف التعامل على الأوراق المالية والتي تحول أو ترهن عبر الحدود، أو مساهماتها في شركات صناعية أو تجارية لا تحقق أرباحاً أو الخطة المرجوة منها، جعل قيمة المحفظة المالية للبنوك التجارية مرتفعة من أذون خزانة، سندات حكومية وغير حكومية، وبالتالي تكون نسبة العائد منها ضعيف بالمقارنة بحجم السيولة المنصرفة لها.

6- جعل الحكومة تسيطر في بعض الأحيان على عجز الموازنة العامة، وعدم تجاوزه للحدود المخطط لها مما ساعدها على رفع كفاءة الاستثمار كقاعدة رأسمالية لتنمية أصول المجتمع؛ وأدى إلى انخفاض نمو الواردات الناتج عن انخفاض الطلب الكلى الذي صاحب تنفيذ برامج التكيف الهيكلي ابتداء من عام 1991، وما انطوت عليه تلك البرامج من سياسات مالية ونقدية وصور انكماشية لتوفير المتطلبات الأساسية للمواطنين عن طريق تحقيق وتطبيق الرقابة المالية والانضباط المالي.

7- **جعل تطبيق القواعد العامة في التعاملات المصرفية مجردة**، أي تطبق قوانين القطاع العام الخاصة بشركات الأقطان أو المواد الغذائية على قطاع البنوك بحجة أن أصول أو التزامات كل منهم تصب في النهاية بخزينة الدولة، علما بأن كل معاملة تحتاج لتفصيل ثوب تعاقدي لها على أساس حالتها.

8- تزايد الطلب على القروض الاستهلاكية التي أخذت البنوك التوسع فيها خلال الفترة السابقة للهيكلة، وهبوط معدلات الطلب على الإقراض الشعبي الذي بدأت الحكومة في تنفيذه منذ حوالي عشر سنوات، وإحجام بعض بنوك القطاع العام عنه بوضع العراقيل أمام تنفيذه (قانون المشروعات المتناهية الصغر).

9- وجود عدد قليل له تنافسية دولية، تمتلك ثلاث وحدات مصرفية وطنية (بنوك مصرية) تنافسية دولية وهذه التنافسية تشترط وجود شبكة فروع خارجية لها، ووجود إدارة محترفة تكون ذات سياسات مصرفية ثابتة، ومنها نجد أن هناك تنافساً بين اقتصاديات الدول والاقتصاد المصري، وقد ظهر ذلك من مؤشرات التنافسية لمصر [1]، "جدول رقم (2)" مقارنة بعدد من الدول التي تم اختيارها على أساس التشابه النسبي لهياكلها الاقتصادية مع مصر، أو منافستها في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر وهى الدول العربية وتركيا، وكذا امتلاكها لقواعد صناعية متنوعة ذات إمكانيات تنافسية ضخمة كالبرازيل التي تمثل تهديدا تنافسيا لمصر في بعض أسواق الصادرات، وتدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر لقارة أفريقيا (جنوب أفريقيا).

فمؤشر تنافسية النمو [2]، يشير لمدى إمكانية تحقيق الدولة لنمو اقتصادي مستدام في الأجل المتوسط والطويل، بينما يعني مؤشر تنافسية الأعمال قياس وتحليل المكونات

1 البنك الأهلي المصري، نقلا عن المجلس الوطني المصري للتنافسية، "تقرير التنافسية المصرية لعام 2004 / 2005"، النشرة الاقتصادية، القدرات التنافسية للاقتصاد المصري، العدد الرابع؛ المجلد 58، لسنة 2005؛ ص ص 9 :16.

2 تتعدد مفاهيم التنافسية في ضوء التغيرات المتلاحقة في العلاقات التجارية الدولية، والتغير المماثل في أسس التنظيمات الصناعية العالمية، ووفقا لتعريف المجلس الأمريكي لسياسات التنافسية: بأنها القدرة على إنتاج سلع وخدمات تفي بمتطلبات الأسواق الدولية مع تحقيق مستوى معيشة يزداد ارتفاعا واستدامة على المدى الطويل، بينما تعرف التنافسية وفقا لتقرير التنافسية العالمية بأنها القدرة على

الجزئية للقدرة التنافسية للأعمال، ويكشف عن محددات الإنتاجية علـى مـستوى الاقتـصاد الكـلي، ومـع ذلك نجد التراجع الكبير في مستوى تنافسية الاقتصاد المصري سواء بصورة مطلقة، أو بالمقارنة باقتـصاديات أخرى، حيث سبق مصر في الترتيب العديد من الدول الأصغر حجما مثل الأردن والمغرب والإمـارات وتـونس، ويرجع انخفاض

جدول رقم (2)

مقارنة القدرات التنافسية للاقتصاد المصري بعدد من الدول

المختارة وفقا لمؤشر تنافسية النمو والأعمال خلال عامي 2003 & 2004

	مؤشر تنافسية النمو		مؤشر تنافسية الأعمال	
	2003	2004	2003	2004
مصر	58	62	58	66
الأردن	34	35	41	43
المغرب	61	56	49	46
تونس	38	42	33	32
تركيا	65	66	52	52
الإمارات	-	16	-	28
البرازيل	54	57	34	37
جنوب أفريقيا	42	41	27	25

القدرات التنافسية للاقتصاد المصري 2003 & 2004

ترتيبها خلال عام 2004 إلى أن الاستبيان الذي تم على أساسه قياس المؤشرات قد أجـرى في أبريـل 2004 أي قبل البدء في العديد من خطوات الإصلاح الاقتصادي التي اتخذتها الحكومة في يوليو 2004، بما يعـزز مـن قدرات هذا الاقتصاد التنافسية محليا وعالميا، والتي عالجت أسـباب عـدم اندماجـه وتـأخره عـن الأسـواق العالمية، وتسببت عن طريق غير مباشر في الاستعجال لإعادة تنظيم البيت المصرفي [1].

تحقيق النمو السريع في إجمالي الناتج المحلي بالنسبة للفرد على مدى فترات طويلة (يستند هذا التعليق إلى تقرير المجلس الوطني المـصري للتنافـسية حـول تنافـسية الاقتصاد المصري لعـام 2004/2003 ، 2005/2004) .

1 لعل من أهمها صدور قانون جديد للضرائب على الدخل أدى لتخفيض سعر الضريبة بنحو 50%، وإلغاء قـرار إلـزام المـصدرين بالتوريـد الإجبـاري لنحـو 75% مـن حصيلة النقد الأجنبي، فضلا عن النجاح في الحد من التضخم لينحصر في نهاية يوليو 2005 على نحو 4.3 % مقابل 12% في يوليو 2004 .

وتشير بعض الأدبيات كدراسة بلقاسم [1]، حول المصارف العربية أن جميع المؤشرات الإجمالية التي بُحِثت وأعلنت تبين ضعفها مقارنة بالمصارف الدولية؛ نتيجة لفقدها الكثير من الخبرات والممارسات عبر سنين طويلة لم تواكب فيها التطورات التكنولوجية التي طرأت عليها، ولذا وجب الآن معالجتها، **والتي تتمثل في:**

1- ضعف حقوق المساهمين (لا يوجد سوى 3 مصارف من بين 350 مصرفا تزيد حقوق المساهمين بها عن ملياري دولار، مع ملاحظة أن هذا العدد هو الناتج بعد عمليات الخصخصة والاندماجات التي حدثت بالبلدان العربية خلال السنتين الأخيرتين).

2- ضعف الأصول والموجودات العربية (لا يوجد سوى 9 مصارف فقط تزيد أصولها عن 15 مليار دولار، في حين أن موجودات بنك واحد مثل دويتش بنك الألماني تبلغ 732.5 مليار دولار، وهي تزيد عن إجمالي موجودات الجهاز المصرفي العربي كله ب 526.3 مليار دولار).

3- وجود فجوة كبيرة في عدد الخدمات المصرفية العربية(40 خدمة مقابل 465 خدمة بالمصارف الدولية).

4- وجود تركز بنكي شديد (حصة أول 100 بنك في قائمة البنوك العربية من موجودات الجهاز المصرفي تصل إلى 93.5%، وأول 10 مصارف منها تسيطر علي 35.1%، من تلك الموجودات ومعظمها صغير رغم عددها الكبير والذي يتمثل في: عدم تناسب الكثافة المصرفية مع عدد السكان(لبنان بها 75 مصرفا، وعدد سكانه لا يزيد عن 3.5 مليون نسمة، وقطر رغم قلة عدد سكانها تتركز فيها بنوك الأوفشور، بينما مصر بها 67 بنكا وفرعا لبنك أجنبي رغم أن عدد سكانها حوالي 80 مليون. وضعف عدد الفروع التي تخدم العملاء (فكل مليون عميل يخدمهم 83 فرعا، بينما لكل مليون عميل 853 فرعا بأسبانيا،639 بإيطاليا).

5- صغر حجم البنوك العربية مقارنة بالبنوك الدولية (أكبر بنك عربي من حيث رأسماله هو البنك السعودي الأمريكي لم يتجاوز ترتيبه 166 من بين 1000 بنك عالمي من حيث رأسماله).

6- القروض المتعثرة مقدمة للمؤسسات العامة(50% من إجمالي القروض القائمة بالجزائر متعثرة).

7- سيطرة الخدمات المصرفية التقليدية أو التجارية (يشكل دخل البنوك العربية من العمولات والرسوم 15:10% من إجمالي إيراداتها، بينما تشكل إيراداتها من الفوائد 90:85 %).

1 د.زايري بلقاسم، مرجع سبق ذكره، ص 12.

8- محدودية استخدام التكنولوجيا (استعمالها مقتصر على الإعلام الآلي، والمعالجة الآلية لبعض الخدمات).

9- غياب الثقافة البنكية أو الوعي المصرفي(ضعف نسبة مجموع عملاء البنوك بالنسبة لإجمالي عدد السكان، مع ضعف انتشارها وتدني أسعار الفائدة بها).

10- ضعف مخصصات ميزانيات التدريب، وعدم وجودها في بعض البنوك العربية.

11- انتشار الفساد في بعض البلدان العربية مما يفقد الثقة بالجهاز المصرفي كله.

12- وتتضح هذه الإحصائيات من جدول رقم(3) وهى كما وردت بتقرير اتحاد المصارف العربية عام 2001.

13- نوعية القوانين التي تحكم عمل الجهاز المصرفي.

14- ضعف استقلالية معظم البنوك المركزية عن الحكومات.

15- ملكية معظم البنوك العربية كليا أو جزئيا للحكومات أو لجهات حكومية أو شبه حكومية، أو في الأغلب لبعض العائلات والأفراد، وبالتالي التدخل المستمر في السياسات والقوانين المصرفية مما يحد من نشاطها وتطورها، واتخاذ ما يناسبها في الوقت المناسب.

16- ضعف وقصور عمليات الاندماج أو التعاون العربي داخل الدولة الواحدة أو فيما بين الدول وبعضها البعض مقارنة بالعالم الخارجي مما يقلل من قدرة الجهاز المصرفي العربي على مواجهة تحديات التكتلات الاقتصادية والمصرفية العالمية.

جدول رقم (3)

تقرير اتحاد المصارف العربية عام 2001

البيـــــــــان [1]	
عدد المصارف العربية	350 مصرفا
قيمة الأصول والموجودات	526.3 مليار دولار
حصة أول مائة مصرف من الموجودات	% 93.5
عدد الفروع لكل مليون عميل	38 فرعا
نسبة الدخل من الفوائد	90:85% من إجمالي الإيرادات
نسبة الدخل من العمولات والرسوم	% 15:10
عدد الخدمات المقدمة	40 خدمة من 465 في العالم
العدد في قائمة المائة بنك عالمي	لا يوجد
العدد في قائمة الألف بنك عالمي	66 بنكا
ترتيب العدد في قائمة الألف بنك عالمي	995

1 المرجع السابق، نقلا عن تقرير اتحاد المصارف العربية في عام 2001.

17- **ضعف معدلات النمو الاقتصادي** وبطء سياسات إعادة الهيكلة، وبالتالي عدم اقتناص فرص النمو والعمل.

18- **وهناك أسباب أخرى منها سلوك العميل**، وتفضيله استخدام النقود الكاش عن التعامل بالأدوات غير النقدية مثل الشيكات، والحوالات، والكروت الائتمانية.

بينما تشير دراسة البنك الأهلي المصري 2006 ، 2005 ببعض أبحاثها ما تواجهه البنوك المصرية بوجه عام من مشاكل تعوق نموها وتقدمها، ومنها الدراسات الثلاث التالية:

الدراسة الأولى [1]:

وذكرت أن الحكومة المصرية قد طرحت في سبتمبر 2004 خطتها لإصلاح الجهاز المصرفي وإعادة هيكلته ماليا وإداريا بما يعزز من قدراته التنافسية محليا ودوليا، وقد اشتملت تلك الخطة على إدماج البنوك الصغيرة والضعيفة في كيانات كبيرة لتفادي مخاطر عدم انتظام الأداء المالي والنقدي، وكذا توسيع قاعدة الملكية في البنوك المشتركة من خلال بيع مساهمات البنوك العامة بها على أن يتم استخدام هذه الحصيلة في إعادة هيكلة البنوك ماليا.

الدراسة الثانية [2]:

وتحدثت عن معوقات الاستثمار التي يعاني منها الاقتصاد المصري، وتنم عن جوانب الاختلالات الهيكلية التي تحد من فرص نموه، وتؤثر سلبا على قدراته التنافسية اقتصاديا، **وأهمها:**

1- عجز الموازنة العامة للدولة نتيجة لاتجاهها للتنمية العسكرية بمعدلات كبيرة.

2- ضعف القدرة التنافسية لقوة العمل المصرفي.

3- انخفاض معدل النمو السنوي للائتمان الممنوح للقطاع الخاص.

4- انخفاض معدل الادخار المحلي.

5- تخلف الهياكل الإنتاجية والاعتماد على قطاعات تتأثر بدرجة كبيرة بالمتغيرات الخارجية، أو تتسم بانخفاض القيمة المضافة (السياحة، قناة السويس، الصناعات الإستخراجيه).

1البنك الأهلي المصري، الدمج المصرفي في السوق المصري، مرجع سبق ذكره، ص 30.

2 القدرات التنافسية للاقتصاد المصري، المرجع السابق، ص 12.

6- المشكلات التي تحول دون قيام سوق نشط للتمويل والرهن العقاري، والتي تساعد على تدعيم وتعميق القطاع المالي وتشجيعه في السوق.

الدراسة الثالثة 2006 [1]:

وتقول بأن الصناعة المصرفية قد شهدت ولا تزال تشهد تطورات متصاعدة ومتنوعة ومنافسة حادة أدت للتوسع في تقديم المنتجات والخدمات المصرفية الحديثة على الرغم من وجود العديد من المتغيرات والاتجاهات العالمية حيث تراجعت نسبة الائتمان الموجهة للقطاع الخاص، والتزايد الكبير في استثمارات البنوك في السندات الحكومية في ظل ارتفاع نسبة الائتمان الموجهة للقطاع العائلي.

ولذا نستنتج في مصر ما حدث من سياسات مؤخرا كانت أهمها:

1- زيادة إصدار سندات حكومية من قبل البنك المركزي المصري لسد عجز الموازنة العامة للدولة.

2- تراجع نسبة الائتمان الموجهة للقطاع الخاص.

3- ارتفاع نسبة الائتمان الموجهة للقطاع العائلي (قروض بضمان المعاش أو المرتب).

1 البنك الأهلي المصري، الاتجاهات الحديثة للائتمان المصرفي في الاقتصاديات الناشئة، النشرة الاقتصادية،العدد الرابع، المجلد 59، 2006، ص 49.

خلاصة الفصل

يشير هذا الفصل لعدد من العناصر يمكن الخلوص منها في النقاط التالية:

1- أن مفهوم إعادة الهيكلة هو بمثابة مفهوم أشمل وأعم؛ يعبر عن فن إعادة تصنيف وتوجيه وإرشاد جميع عمليات المنظمة وهيكلها التنظيمي، بما فيها هيكل الموارد البشرية؛ لتغيير منظومة عمل منظمة أو قطاع مالي حدث تعثر وفشل به، لتأهيله مرة أخرى تنظيميا؛ بمعالجة نقاط الضعف، وتقوية نقاط القوة التي تتم بمجموعة إجراءات عمل فعلية وإستراتيجية.

2- تتكون إعادة الهيكلة من نوعين:

- إعادة هيكلة جزئية، تعنى إعادة تنظيم وتفكيك بعض أقسام البنك أو القطاع لوحدات صغيرة.
- إعادة هيكلة كلية، تعني إعادة بناء البنك كله لتشمل جميع أقسامه وفروعه وهيكل العاملين فيه.

3- تنقسم خطوات إعادة الهيكلة إلى خمس مراحل:

- تبدأ بمرحلة تحديد الأهداف
- مرحلة التخطيط والتقييم واختيار البديل الأمثل ووضعه كخطة للتنفيذ
- فمرحلة التقويم
- تعقبها مرحلة التنفيذ
- فمرحلة الرقابة والمتابعة وتبادل نشر الخبرات، والتي تتم في أثناء عمل هذه المراحل وبعد الانتهاء منها أيضا.

4- دوافع إعادة الهيكلة والتي تنقسم لقسمين رئيسيين هما:

- الدوافع العامة لإعادة الهيكلة المصرفية
- الدوافع الخاصة شاملة القطاع المصرفي العربي ومصر. **ومنها تنقسم الدوافع الخاصة إلى:**

أ- دوافع خاصة بالبيئة المباشرة، والتي تنقسم بدورها إلى:

- دوافع جغرافية

- دوافع إقليمية يقع فيها هذا القطاع

- دوافع تتعلق بسياسات العمل المتبعة من خلال قوانين الدولة التي يخضع لها أو لائحة القطاع الداخلية

- دوافع تتعلق بالقوي العاملة داخل البنوك والتي تمثل حجر الزاوية لأهميتها القصوى في تفاعلها مع المستجدات المحيطة به؛ من فهم لقوانين وسياسات الدولة، واختلاف ثقافاتهم من دولة لأخرى.

ب- دوافع إعادة الهيكلة الخاصة بالبيئة غير المباشرة، والتي تنقسم هي الأخرى لقسمين هما:

- الدوافع الخاصة البيئية غير المباشرة بالقطاع المصرفي العربي

- الدوافع الخاصة البيئية غير المباشرة بالقطاع المصرفي المصري.

- حيث أن كل منهما يمثل الالتصاق القوي بين القطاع والبيئة المحيطة به سواء العالمية أو الإقليمية التي يؤثر فيها ويتأثر بها.

الفصل الثالث

إعادة الهيكلة

في القطاع المصرفي العربي

مقدمة

تشكل إعادة الهيكلة الجزء العام من العملية الشاملة لهندسة القطاع والتي تعني تغيير مسار الخطط التي نفذت من قبل ولم تجن منها أية ثمار جيدة، والتي تشمل هيكل البنيان الذي يقوم عليه هذا القطاع، وفي نفس الوقت تعتبر هدفا لتعديل هيكل النشاط الاقتصادي لأية دولة؛ لأنها تؤدي لاعتمادات سياسية في أولويات الدولة، ومخرجا للقطاع الخاسر، وتحسين الكفاءة الاقتصادية الكلية في خضم ما تشهده البيئة الاقتصادية من متغيرات ومستجدات متصاعدة ومتنافسة، حادة وملموسة في كافة جوانب الصناعة المصرفية لتقديم المنتجات والخدمات المصرفية الحديثة مما جعل جميع الدول تتجه لتحسين مستوى الاقتصاد القومي بها، ومعرفة كيفية مواجهة هذه التحديات وذلك من خلال تشابك قوى متطورة قادرة على تعبئة وتخصيص الموارد المالية المتاحة بكفاءة وقدرة عالية بهدف تعزيز معدلات النمو المصرفي، وتقليل التعرض للهزات المالية والصدمات الخارجية، وبالتالي انتعاش البيئة الاقتصادية للدول.

ولذا تختلف التخصصات والسياسات وطرق تنفيذها بين بنك وآخر، وبين إدارة وأخرى؛ لأن الهيكل التنظيمي يُنظم هذه العلاقات داخل القطاع، والمؤسسة، والدولة، ويحدد المسئوليات، وتسلسل القيادة، وكيفية اتخاذ القرار، وكذلك في المستويات الأقل يحدد تقسيم الأعمال بين العاملين وقنوات التنسيق الرسمية.

لذا فإن هذا البنيان هو المحرك الرئيسي للتغيير والتطوير، والدافع لأي اعوجاج في السياسات، وبالتالي وجب على إدارة القطاع العليا سواء كانت بنكا مركزيا، أو حكومة أن تتوخى الحذر في التعامل معه؛ لأنه إذا ما تم توجيهه التوجيه السليم يمكنه صنع الكثير للفرد والدولة وللعالم.

ولذا نود هنا توضح الهيكل التنظيمي لبنوك بعض الدول العربية كمثال عملي سائدا بأغلبها، مما أوجب عليها التغيير والتحديث ومسايرتها للمتغيرات المحلية والعالمية التي ألمت بها أخيرا، **حيث يتكون الجهاز المصرفي لغالبية المصارف العربية من كيانين رئيسيين هما:**

1- البنوك المركزية

2- البنوك التجارية

وفي هذا السياق يأتي هذا الفصل ليناقش الهيكل التنظيمي لكل منهما من خلال:

المبحث الأول: إعادة الهيكلة في البنوك المركزية العربية قبل وبعد الهيكلة

المبحث الثاني: إعادة الهيكلة في البنوك التجارية العربية قبل وبعد الهيكلة

المبحث الأول

إعادة الهيكلة في البنوك المركزية العربية

تمهيد

تدخل إعادة الهيكلة المصرفية بالدول العربية في القرن الحادي والعشرين منعطفا جديدا للتعامل مع التحديات الخارجية والداخلية التي يجابهها هذا القطاع الحيوي برسمها إستراتيجية حديثة للتنمية تتم من منظور يستوجب حشد جهود كافة المؤسسات والأطراف المؤثرة في دورة النشاط الاقتصادي لجميع القطاعات التي تقوم بخدمتها، ومنها تبرز أهمية الهيكل التنظيمي للبنوك المركزية العربية الذي يؤثر ويتأثر بشكل كبير بالبيئة المحيطة به، لأن الهياكل عبارة عن وسائل لتحقيق الأهداف بحيث يجب تطويرها لتحسين القدرة على الاستثمار، وتحقيق الإنجازات، ومواجهة المنافسة والتحدي.

وفيما يلي تفصيل وتوضيح للإجراءات المنهجية لمراحل وإجراءات إعادة الهيكلة، التي اتبعها البنك المركزي الأردني كأحد البنوك المركزية العربية طبقا للمتطلبات العالمية؛ مبينا أولاً الهيكل التنظيمي لبنك يرعى بنوكا أخرى كمثال يوضح هذا الهيكل، ثم الهيكل التنظيمي للبنك المركزي الأردني مع المقارنة بمؤسسة النقد العربي السعودي (البنك المركزي للدولة) قبل وبعد إعادة الهيكلة؛ موضحا ملخص لوحداته التنظيمية والوظيفية، ورؤية ورسالة البنك واستراتيجياته الأساسية والمساعدة لتحقيق أهدافه؛ **وذلك وفقا للعناصر التي يتضمنها هذا المبحث في:**

أولاً: الهيكل التنظيمي لبنك يرعى بنوكا أخرى

ثانياً: البنك المركزي الأردني

1- مراحل وإجراءات الهيكلة

2- رؤية ورسالة واستراتيجيات البنك الأساسية والمساعدة

3- الهيكل التنظيمي للبنك وملخص لوحداته التنظيمية والوظيفية بعد الهيكلة:

ثالثاً: مؤسسة النقد العربي السعودي (البنك المركزي للدولة)

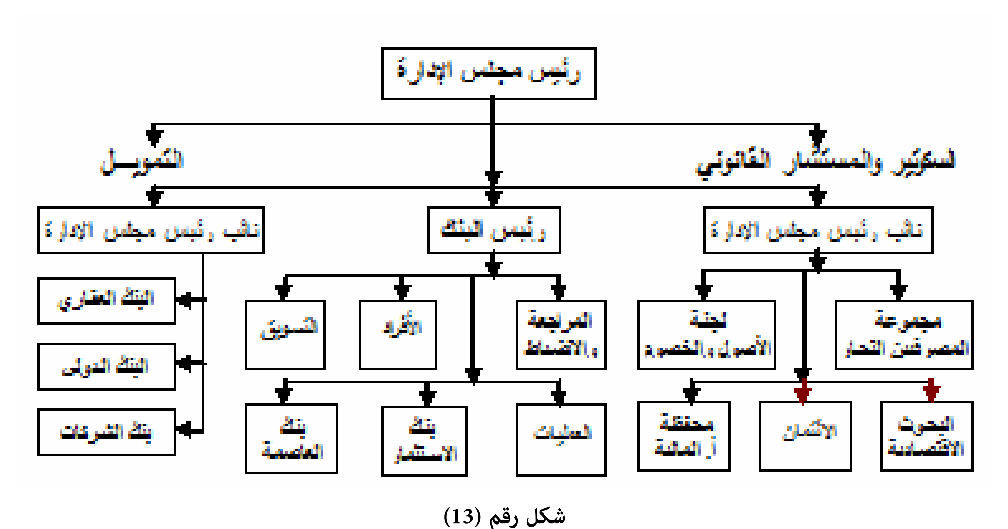
1- مراحل وإجراءات الهيكلة

2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة النقد العربي السعودي بعد الهيكلة

رابعاً: مقارنة بين الهياكل التنظيمية للبنوك المركزية في بعض الدول العربية

أولاً: الهيكل التنظيمي لبنك يرعى بنوكاً أخرى

حيث كان البحث عن نموذج لهذا الهيكل لبنك يرعى بنوكا أخرى شكل رقم (13)، يمثل البنوك المركزية مقارنا بالشكل بما تم من تغييرات لهذه الهياكل ببعض الدول العربية خلال الفترة اللاحقة له، آخذاً مثالا تطبيقياً كالبنك المركزي الأردني مع مقارنه بمؤسسة النقد العربي السعودي، كمثال للتقسيمات الهيكلية والتي منها يظهر ما كان سائدا بالماضي، وأهم التعديلات التي مرت به حتى يصبح على ما هو عليه الآن لمعرفة كيف تمت إعادة الهيكلة بالقطاع المصرفي العربي، وأثرها في ظل هذه التحديات العالمية؟ ليتواصل الدور التنموي البناء الذي اعتاد عليه هذا القطاع.



شكل رقم (13)

خريطة تنظيمية لبنك كبير يرعى مجموعة بنوك أخرى [1]

ثانياً: البنك المركزي الأردني

وهو يمثل بنك البنوك بالمملكة الأردنية الهاشمية، حيث أسس عام 1950م تحت اسم مجلس النقد الأردني، وانحصرت مهامه في الاحتفاظ بغطاء الدينار من الجنيهات الإسترلينية Sterling Exchange Standard، في الوقت الذي لم يمارس فيه أي مهام تتعلق بتوجيه السياسة النقدية والرقابة على البنوك. وقد تملكته الحكومة الأردنية بكامل رأس ماله والذي بلغ مليون دينار أردني وقتذاك، وبصدور قانونه عام 1959 وتعديلاته حل محل مجلس النقد والذى تم استكمال إجراءاته على مراحل ليبدأ ويباشر نشاطه الفعلي في أول أكتوبر 1964م، ثم صدر

1 د.سيد الهواري، "إدارة البنوك"، مرجع سبق ذكره، ص 76.

قانون البنك المركزي رقم 23 لعام 1971م، ومُنِح بمادته الثالثة هيكل تنظيمي لاستقلاليته وتمكينه وفق أحكام قانونه بشخصية اعتبارية مستقلة لأداء مهامه بكفاءة عالية. ورغم ملكية الحكومة لرأسماله، فقد تمت زيادته فيما بعد حتى وصل لثمانية عشر مليون دينار أردني.

أما أهداف البنك فقد حددتها المادة الرابعة من هذا القانون بالمحافظة على الاستقرار النقدي [1]، وضمان قابلية إدارة وتحويل الدينار الأردني وفق محفظة المملكة الرسمية من العملات الأجنبية، ومن ثم تشجيع النمو الاقتصادي المستدام وفق السياسة الاقتصادية العامة للحكومة **ليقوم البنك بالمهام الآتية:**

1- إصدار أوراق النقد والمسكوكات وإدارتهما.

2- الاحتفاظ باحتياطي المملكة من الذهب والعملات الأجنبية وإدارته.

3- تنظيم كمية الائتمان المصرفي ونوعيته وتكلفته ليتوافق مع متطلبات النمو الاقتصادي للدولة.

4- العمل كبنك للحكومة والمؤسسات العامة ووكيل مالي لها.

5- العمل كبنك للبنوك المرخصة ومؤسسات الإقراض المتخصصة ومراقبتها بما يكفل سلامة مراكزها المالية.

6- تقديم المشورة للحكومة في رسم السياسة المالية والاقتصادية وكيفية تنفيذها.

7- معالجة المشكلات النقدية والمساهمة في احتواء المشكلات الاقتصادية المحلية التي قد تنشأ فجأة.

وبالإضافة إلى ما تقدم أسهم البنك بصورة فاعلة في تأسيس العديد من الشركات والمؤسسات المالية، والتي كان لها دور جليل في دعم جهود التنمية الاقتصادية في المملكة كبورصة عمان، والشركة الأردنية لإعادة تمويل الرهن العقاري، والشركة الأردنية لضمان القروض، ومؤسسة ضمان الودائع وغيرها.

1- مراحل وإجراءات الهيكلة

مر الجهاز المصرفي الأردني بعدة مراحل حتى اكتملت صورته ومسايرته للمتغيرات العالمية كما يلي:

- بدأ الجهاز المصرفي الأردني مسيرة الإصلاح الحقيقيه منذ عام 1989م في أعقاب الظروف الاقتصادية التي شهدها الأردن أواخر القرن الماضي لتأثر الاقتصاد

1 ويقصد بالاستقرار النقدي استقرار المستوى العام لأسعار السلع والخدمات، واستقرار سعر صرف الدينار الأردني، وتوفير هيكل أسعار فائدة مناسب ينسجم مع التطورات الاقتصادية المحلية وتطورات أسواق المال العالمية. ولتحقيق الاستقرار النقدي يستخدم البنك المركزي مجموعة من الأدوات النقدية يتمثل أبرزها بمتطلبات الاحتياطي النقدي الإلزامي، وعمليات السوق المفتوحة، وسعر إعادة الخصم.

الأردني بالتطورات الاقتصادية الدولية والتي انعكست سلباً عليه، وخصوصاً حالة الركود الاقتصادي، وبالتالي على أداء جهازه المصرفي، حيث كشفت تلك الظروف غير المواتية نقاط الضعف فيه من السلبيات والتجاوزات شكل رقم (14). وقد كانت هي نقطة انطلاق البنك المركزي لإصلاح النظام المصرفي الأردني لجعله أكثر كفاءة وفاعلية فى مواجهة التحديات التي شهدها الاقتصاد الأردني. أما سياسة الإصلاح فقد اعتمدت على مبدأين هما [1]:

1- معالجة المشكلات القائمة بالجهاز بأسرع ما يمكن وبأقل خسارة وتكلفة ممكنة (ماليا وسياسياً واجتماعياً).

2- وضع الضوابط التشريعية والمصرفية التي تمنع بروز هذه المشاكل، وبالتالي تجهيز المصارف لوضع تستطيع فيه أن تواجه المستقبل وتحدياته، وتقوم بالدور المطلوب منها.

وبالتالي هدفت سياسات الإصلاح المصرفي في المملكة إلى التوجه نحو خلق مؤسسات مصرفية قوية إدارياً ومالياً سواء عن طريق معالجة المتعثر، أو تقوية السليم منها، **وقد استخدمت الأدوات التالية:**

- تشجيع سياسات إعادة هيكلة رأسمال بعض المؤسسات المتعثرة.

- تشجيع سياسات الدمج الطوعي في حالة المؤسسات السليمة، والقسري في حالات البنوك المتعثرة، والتصفية للمؤسسات الميئوس منها.

- أو إتباع الأسلوبين المبينين أعلاه في حالات محددة.

وقد استخدم البنك المركزي الأردني حوافز ومغريات لتنفيذ سياسات تراوحت بين الدعم المالي والإداري عن طريق تقديم سلف تشجيعية بأسعار فائدة متدنية، وكذلك بعض المميزات الضريبية، وتقديم الخبرة بانتداب بعض مسئوليه للقيام بمهام محددة **فكانت:**

أ- سياسات تدعيم حسابات رأسمال البنوك بشكل عام والتي شملت:

1- التشريع بألا يقل رأس المال المدفوع لأي بنك تجارى عن خمسة ملايين دينار.

2- الاستمرار في سياسة تدعيم حسابات رأس المال بتدعيم الاحتياطيات العامة المختلفة.

3- تشجيع سياسات زيادته للوصول لعشرة ملايين دينار كحد أدنى بشرط أن تسمح الاحتياطيات بذلك.

---

1 أحمد عبد الفتاح، "الإصلاح المصرفي في الوطن العربي ضروراته ومعوقاته"، (بيروت: اتحاد المصارف العربية،1993م).

ب- سياسات وإجراءات تتعلق بتدعيم الرقابة بمستوياتها المختلفة والتي تم فيها:

1- خلق وتدعيم دوائر الرقابة والتفتيش، والتأكد من سلامة وكفاية أدوات الضبط والرقابة الداخلية.

2- دور المدقق الخارجي لمدى رقابته على المؤسسات التي يدقق حساباتها بشكل محدد ومسئول.

3- تدعيم جهاز التفتيش بالبنك المركزي بكفاءات علمية عالية تم تدريبها مهنياً وفنياً، لمواجهة المهام الجديدة الموكلة إليها من حيث شمولية التفتيش وعمقه. كما تم استحداث وظيفة مساعد محافظ يكون مرتبطاً بالمحافظ ومسئولاً مباشرا عن جهاز الرقابة.

ج- سياسات الإصلاح التشريعي على المستوى المؤسسي قانوناً.

د- سياسات الإصلاح التشريعي على مستوى السياسات الضابطة للعمل المصرفي على مستوى التعليمات.

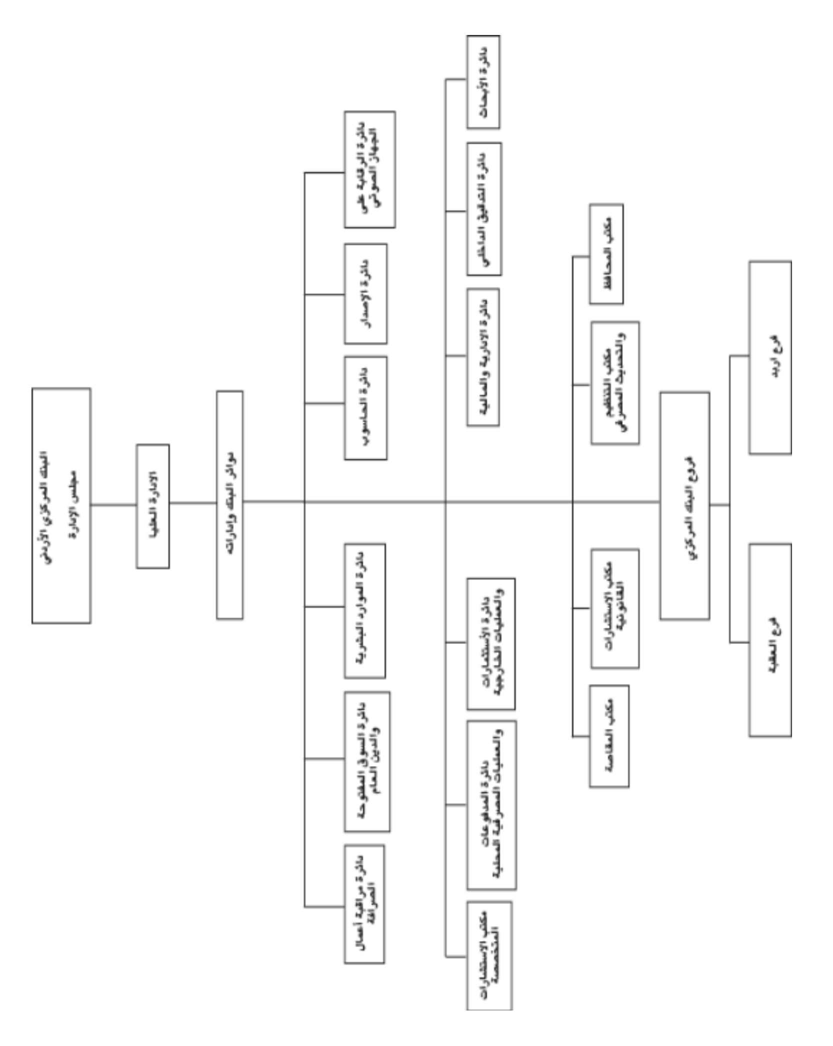
- **بدءاً من عام 1990** اتجه البنك المركزي لاستخدام آليات السوق بتحرير أسعار الفائدة الدائنة والمدينة لدى البنوك.

- **بدءاً من عام 1993** تم اعتماد أدوات الإدارة غير المباشرة للسياسة النقدية من خلال إصدار شهادات الإيداع.

- **بدءاً من عام 2001** بدأ مشروع إعادة هيكلة البنك المركزي الأردني الذى تم استخدام مخرجاته لمراجعة النهج الاستراتيجي له، وتطوير خطته الإستراتيجية التي نفذت منذ عام 2006 [1] ، حيث تم إعداد البنك وتجهيزه لإعادة هيكلته بالاستعانة بشركة استشارية عام2006 ، وذلك بوضع وإعداد وثيقة كخطة إستراتيجية اعتمد فيها على توظيف جهود أفراده من ذوي الخبرة والمعرفة بأعمال البنك وأعمال وأنشطة المؤسسات الشريكة له في تحقيق الأهداف الوطنية، كما اعتمد على طبيعة عمل وأنشطة البنوك المركزية في الدول المتقدمة الأخرى، حيث تم إعداد هذه الخطة بمشاركة كافة العاملين للأعوام(2007- 2009) في البنك ومجلس الإدارة. كذلك اعتمد البنك في إعداد وثيقة الخطة الإستراتيجية على جمع وتحليل المعلومات باستخدام العديد من الوسائل منها مراجعة نظريات التخطيط الاستراتيجي، وعقد

1 د.عبد المنعم محمد الطيب حمد النيل، "العولمة وآثارها الاقتصادية على المصارف: نظرة شمولية"، (جمهورية السودان: "مجلة المدير"، الخرطوم: المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية، يناير، 2010).

جلسات للتفكير الذهني لفرق العمل لتحليل بيئة عمل البنـك، والتقيـيم الـذاتي بأسـلوب المـسح (الاسـتبيانات)، وأخذ آراء الشركاء الرئيسيين للبنك، وكذلك توزيع نتائج تحليل بيئة العمل على الوحدات التنظيميـة، والحـصول على تغذية مرجعية، وقد شاركت الإدارة العليا في العديد من ورش العمل الداخلية والخارجية ذات العلاقة بهذا المجال



المصدر: البنك المركزي الأردني 1995

شكل رقم (14)

الهيكل التنظيمي للبنك المركزي الأردني قبل الهيكلة 1995 [1]

---

(1) البنك المركزي الأردني، 1995. www.cbj.gov.jo

كما تمت دراسة الفجوات بين الواقع الحالي وما هو مستهدف، وذلك من خلال مراجعة خطط عمل الوحدات التنظيمية، وما تم إنجازه في ضوء التغير في بعض المعطيات الاقتصادية، والتحديات التي ظهرت مؤخراً مما استدعى إجراء مراجعة للخطة الإستراتيجية، وإجراء بعض التعديلات عليها لتقليص الفجوة بين الواقع الحالي وما هو مستهدف.

بدءاً من مايو 2007 (Interest Rate Corridor) تم اعتماد نظام المنافذ لإدارة سعر الفائدة والسيولة بالجهاز المصرفي. كما أسهم البنك المركزي في تقوية وتحسين سلامته من خلال الرقابة الدقيقة على البنوك والتي تستند لأحدث المعايير الدولية. كما تم تطوير نظام إلكتروني للمدفوعات الوطنية يتم من خلاله تنفيذ التحويلات الثنائية، وتسوية المدفوعات فيما بينها، وتسوية مراكز التصفية. وقد استرشد البنك في تحقيق أهدافه وتنفيذ مهامه بأفضل الممارسات والمعايير الدولية التي اتبعتها البنوك المركزية في الدول المتقدمة، حيث تم توزيع الموارد المالية والبشرية حسب معطيات الخطة لتحقيق استمراريتها، وضمان عملية المتابعة والتقييم والتحديث فيها، كما تم استحداث "لجنة تطوير الأداء المؤسسي"، والتي من مهامها المراجعة الدورية للخطة الإستراتيجية وتحديثها وفقاً للمستجدات. ولقياس مدى تحقيق الأهداف المؤسسية، تم تحديد أدوات قياس ومؤشرات أداء واضحة ومحددة قابلة للقياس، ويمكن تحقيقها ضمن إطار زمني، ومراقبتها بصورة دورية من خلال الوحدات التنظيمية المعنية في البنك، والتي ترفع بدورها تقارير حول منجزات الأداء للإدارة العليا لقياس مدى الانحراف، واتخاذ الإجراءات العلاجية.

ونتيجة لهذه الهيكلة ما شهده البنك بعدها وما حققه منذ نشأته من أهدافه بكفاءة عالية، ودليل ذلك الاستقرار النقدي المتمثل في استقرار المستوى العام للأسعار، والمحافظة على ثبات سعر صرف الدينار الأردني مقابل الدولار الأمريكي منذ عام 1995، وكذلك المحافظة على هيكل مناسب لأسعار الفائدة يتناسب مع حجم النشاط الاقتصادي بالمملكة. وقد انعكست آثار هذا الاستقرار على مستوى الاحتياطيات الأجنبية لدى البنك والتي تغطي واردات المملكة لمدة طويلة، علماً بأن المعيار العالمي ثلاثة أشهر، كما تم تعزيز سلامة الجهاز المصرفي الأردني في ظل نظام وطني للمدفوعات. وقد تجاوزت نسبة كفاية رأس المال الفعلية لدى البنوك 2.5 مرة مقارنة بما حددته لجنة بأزل Basel نتيجة لما اعتمدته للأعوام 2007- 2009 من قبل السيد المحافظ رئيس مجلس إدارة البنك المركزي.

2- رؤية ورسالة واستراتيجيات البنك الأساسية والمساعدة

وتضمنت رؤيته ورسالته والقيمة الجوهرية لأعماله الناتجة من استراتيجيات تمثلت في [1]:

أ- رؤية البنك في:

تطلعه بأن يكون أكفأ في طليعة البنوك المركزية إقليميا ودوليا، وأن يعمل بأقصى كفاءة وفاعلية **لتحقيق النتائج التالية:**

1- **تعزيز الاستقرار** النقدي والمالي من خلال المحافظة على مستويات تضخم بنسب مقبولة.

2- **الحفاظ على جهاز مصرفي** ومالي مستقر ويتمتع بالأمان والكفاءة.

3- **المساهمة في تحقيق النمو** الاقتصادي المستدام في المملكة.

4- **الحفاظ على سمعة البنك** المركزي الأردني داخليا وخارجيا.

مما تطلب التزاماً من كافة العاملين بالبنك، وجعله يتبنى تطبيق سياسات من شأنها أن تجعله مكاناً جاذباً للعمل الذي تم بروح الفريق، والعمل على توفير التدريب والتأهيل اللازمين لتمكين موظفيه وتوفير المزايا الوظيفية والتعويضات المناسبة لجذب الكفاءات والحفاظ على العنصر البشري مما تطلب منه وجود هيكل تنظيمي وعمليات وإجراءات صريحة وواضحة تهدف لتوفير مسارات واتجاهات واضحة تحدد المسئولية والمساءلة، كما حرص على أن يعكس قيمته الجوهرية المعلنة بسلوكه وممارساته.

ب- رسالة البنك في:

انطلاقه من طبيعة أعماله وأهدافه المنصوص عليها في قانونه رقم 23 لعام 1971 وتعديلاته المتمثلة في:

1- **الحفاظ على** الاستقرار النقدي في المملكة.

2- **ضمان قابلية** تحويل الدينار الأردني من خلال توفير هيكل أسعار فائدة يتناسب مع متطلبات وحجم النشاط الاقتصادي، ويساهم في توفير بيئة قادرة على جذب الاستثمارات.

3- **ضمان وسلامة** توفير جهاز مصرفي آمن.

4- **تأمين نظام** المدفوعات الوطني.

وفي سبيل ذلك طبق البنك المركزي سياسة نقدية فعالة، وظف فيها موارده البشرية والمالية والتقنية والمعرفية بالشكل الأمثل.

---

1 منشورات وإحصاءات تعليمات البنك المركزي الأردني عن التقرير السنوي لعام 2009.

ج- القيمة الجوهرية

والتي استندت لستة التزامات تم اعتمادها والاتفاق عليها من قبل مجلس الإدارة، والإدارة العليا، وبمشاركة كافة العاملين، من ميثاق أخلاقيات العمل الذي أعده البنك المركزي لكافة العاملين **متضمناً عددا من المبادئ الأساسية والقيم المؤسسية والجوهرية تمثلت في:**

1- الانتماء: هو الإخلاص، والإحساس بالمسئولية، والالتزام تجاه المؤسسة والعاملين فيها والمتعاملين معها.

2- النزاهة: هي التعامل بحيادية وموضوعية لتحقيق أهداف المؤسسة.

3- التميز: هو صنع فرق في جودة الخدمات المقدمة وفق المعايير والممارسات الدولية.

4- التدريب والتعلم المستمر: بالسعي بشكل مستمر للارتقاء بالمستوى العلمي والمهني ليتماشى مع أحدث الممارسات الدولية.

5- العمل بروح الفريق: وعلى كافة المستويات لضمان تحقيق الأهداف الوطنية والمؤسسية بكفاءة عالية.

6- الشفافية: تبادل المعلومات والمعارف وتبسيط وتوضيح الإجراءات بأعلى درجات المهنية.

وبالاسترشاد بالقيم الجوهرية التي حرص البنك فيها على:

1- اتخاذ القرارات المناسبة وتنفيذها.

2- تعميق العلاقات مع الشركاء الرئيسيين.

3- تحسين وتطوير الخدمات لمتلقي الخدمة.

4- تحديد أولويات البنك المركزي.

5- تنفيذ كافة أعمال البنك بالاستناد للاستراتيجيات الموضوعة مسبقاً.

6- تقديم المصلحة العامة للوطن على الخاصة للبنك عند وجود تعارض بين الأهداف المؤسسية والوطنية.

7- اتخاذ كافة الإجراءات والتدابير لضمان النزاهة والمساءلة، وتقديم أفضل القيم المؤسسية للبنك المركزي.

كما عملت إدارة البنك على ترسيخ وتجديد هذه القيم، والتأكيد على ضرورة الالتزام بها على مستوى الوحدات التنظيمية والقيادة العليا لتحقيق الأهداف الوطنية والمؤسسية ومؤشرات الأداء لمتابعة وتقييم مستوى الإنجاز، وقياس مدى الالتزام بها من خلال انعكاس سلوك العاملين والأهداف المحققة، والعلاقة مع الشركاء، وذلك بالاستناد لنتائج

التحليل الرباعي للبيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) من خلال استبيان داخلي وخارجي.

ففي ضوء نتائج تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية، وبالاستفادة من نقاط القوة والفرص، ومعالجة نقاط الضعف ومنع وقوع التهديدات أو الحد من آثارها حال وقوعها، تبنى البنك المركزي خمس استراتيجيات أساسية (تنفيذية) [1]، **وثلاث استراتيجيات مساندة تم وضعها لتحقيق هذه الأهداف المؤسسية هي:**

الإستراتيجية الأولى:

تبني البنك منذ عام 1990 تعويم أسعار الفائدة الدائنة والمدينة في السوق المصرفي، ثم تبعه في عام 1993 تبني أسلوب الإدارة غير المباشرة للسياسة النقدية، وظل مستمراً في تطبيقهما بأسلوبه المرن بهدف المحافظة على استقرار مستوى الأسعار في المملكة، وعلى هيكل ملائم لأسعار الفائدة، ومستوى مناسب من الاحتياطيات الأجنبية **مستخدما الأدوات التشغيلية التالية لإدارة سياسته النقدية:**

- إدارة هيكل أسعار الفائدة ضمن الحدود المستهدفة في نظام المنافذInterest Rate Corridor.
- الإبقاء على الاحتياطيات الفائضة (Excess Reserves) ضمن الحدود المستهدفة.

ويسعى البنك لتفاعيل دوره في هذا المجال، وتطوير الوسائل التي من شأنها زيادة فاعلية السياسة النقدية **من خلال الإستراتيجيات الفرعية والبرامج التشغيلية التالية:**

1- تطوير آلية المزادات بواسطة السويفت بنك.

2- استخدام الصكوك الإسلامية.

3- تبني مشروع المتداولين الرئيسيين.

4- تفاعيل السوق الثانوية لأدوات الدين العام.

5- تطوير آلية إعادة الشراء بأسلوب المزاد، مع تطوير آلية استلام طلبات إعادة الشراء.

6- تطوير وتحسين إدارة موجودات المملكة من العملات الأجنبية وإدارة مخاطرها.

7- تطوير وتحسين طرق تحليل بيانات السياسة النقدية بما يعزز من كفاءة القرارات الخاصة بها.

---

1 الخطة الإستراتيجية للبنك المركزي الأردني، الكتاب الدوري الصادرة عن البنك، يناير 2008.

الإستراتيجية الثانية:

وذلك عن طريق الاستمرار في إتباع رقابة مصرفية مواكبة لأفضل الممارسات والمعايير الدولية، وتتلخص رؤية البنك في هذا المجال في تعزيز منعة وسلامة جهازه المصرفي وصولا لقطاع مصرفي يعمل بكفاءة وتنافسية عالية، كما يسعى البنك المركزي لتجميع البنوك المرخصة لديه في عدد أقل من خلال الاندماج أو التملك، ورفع رؤوس أموالها، وذلك ضمن إجراءات الإيفاء بمتطلبات وتوصيات لجنة بازل. هذا ويعمل البنك على تحقيق هذه الإستراتيجية من خلال الاستراتيجيات الفرعية **والبرامج التشغيلية التالية:**

- تطوير أسلوب الرقابة المكتبية على البنوك إلكترونيا.
- إجراء تفتيش ميداني على البنوك.
- إلزام البنوك بتطبيق قواعد الحوكمه المؤسسية.
- إنشاء وحدة مكافحة غسل الأموال
- إلزام البنوك برفع الحد الأدنى لرؤوس أموالها.
- تهيئة البنوك لتطبيق معايير بأزل Basel II
- التحقق من صحة أعمال وأداء مؤسسات الجهاز المصرفي وسلامة مراكزها المالية.
- دعم جهود الحكومة لاستحداث نظام المعلومات الائتمانية (Credit Bureau).
- تطوير تقرير سنوي شامل حول استقرار القطاع المالي.
- مراجعة وتحديث كافة التعليمات الصادرة للبنوك.

الإستراتيجية الثالثة:

قام البنك المركزي الأردني بتطبيق نظام إلكتروني مركزي (نظام المدفوعات الوطني) يعمل على أساس فوري، وإجمالي، ونهائي ومستمر لتنفيذ أوامر التحويل الدائنة ليوفر نقطة تسوية آمنة ومتطورة لأنظمة التصفية العاملة في المملكة من خلال الحسابات المركزية للبنوك، ويعتبر الأمان والكفاءة عاملان مهمان لتحقيق النظام لأهدافه. كما يشمل نظام المدفوعات الوطني وسائل المدفوعات الأخرى في المملكة سواء الإلكترونية أو اليدوية، ويسعى البنك لتطوير ومتابعة أداء وفاعلية هذا النظام **من خلال الاستراتيجيات الفرعية والبرامج التشغيلية التالية:**

- تطوير نظام التقاضي في المملكة ليصبح إلكترونيا.
- تطوير وتطبيق مشروع E-Banking .
- تطوير بيئة موقع معافاة من الكوارث.

- الاستمرار في الإدارة الكفء لنظام RTGSJO التسويات الإجمالية الفوري.
- تطوير البنية التحتية للنظام في موقع البنك الرئيسي في عمان.
- تطوير آلية الاتصالات الإلكترونية مع عملاء البنك من وزارات ومؤسسات.
- التحضير لمشروع ربط شبكات الصرف الآلي ونقاط البيع مع نظام المدفوعات.

الإستراتيجية الرابعة

تطوير إدارة النقد في المملكة من خلال تطوير آلية عمل البنك المركزي)عد، فرز، توزيع، أوراق النقد التالفة). حيث نصت المادة 27 من قانون البنك المركزي رقم 23 لسنة 1971 على: "أن للبنك المركزي وحده حق إصدار أوراق النقد والمسكوكات في المملكة، وتكون هذه الأوراق والمسكوكات وحدها العملة القانونية لدفع أي مبلغ كان". ويقدم البنك في هذا الصدد خدمات إصدار النقد بجودة ومواصفات أمنية عالية، ويحرص على توفير كميات كافية من النقد لتلبية حاجات السوق، كما يحرص على تعريف المواطنين بمواصفاته. **ولضمان تنفيذ هذه الإستراتيجية يعمل البنك على تنفيذ الاستراتيجيات الفرعية والبرامج التالية:**

- تحسين المواصفات الأمنية في النقد الأردني.
- تطبيق نظام إدارة نقد شامل وكفء.
- متابعة عمليات تزوير وتزييف العملة الوطنية وضبطها.
- وضع خطط طوارئ خاصة بالنقد.
- وضع إطار تنظيمي لعملية إدارة وتوزيع النقد على مستوى المملكة.
- رفع مستوى جودة أوراق النقد المصدرة، وسحب التالف من التداول بسرعة وكفاءة.
- تأمين السوق الأردني بكميات كافية من أوراق النقد والمسكوكات لمجابهة الطلب العادي والطارئ.
- إجراء حملات توعية للمواطنين حول الاستخدام الآمن للنقد الأردني.

الإستراتيجية الخامسة

يعمل البنك المركزي على نشر وتعميق المعرفة المالية والمصرفية، إدراكا منه لأهمية نشر المعرفة وتعميقها، وتعريف المواطنين بدوره في الاقتصاد الوطني، **وحرصه على توفير مصادر المعلومات من خلال:**

- لقـاءات المحافظ الدورية مع المؤسسات والجهات التعليمية، والتي يتم من خلالها إيضاح اتجاهات الـسياسة النقدية المتبعة من قبل البنك، وأبرز التحديات التي يواجهها بهذا الصدد.

- تطوير آلية إدارة مكتبة البنك وتعضيدها بأحدث مصادر المعلومات الورقية والإلكترونية.
- الاستمرار في نشر التقارير الدورية عن الاقتصاد الوطني.
- الاستمرار في دعم معهد الدراسات المصرفية المنشأ بموجب قانون البنك المركزي الأردني.
- إنتاج مواد تثقيفية للمدارس حول مهام ودور البنك المركزي.
- عقد حملات توعية عن أعمال البنك ودوره في الاقتصاد الوطني، وإعداد كتيبـات ومنـشورات توعيـة بالمواضيع ذات العلاقة.

- الاستراتيجيات المساندة

تبنى البنك عدداً من الاستراتيجيات المساندة التي تمكنه من تنفيذ الأساسية منها بكفاءة عالية لـضمان توفير رأس المال البشري الكفء والموارد المالية والتقنية وتوظيفهما حسب الأولويات **والتي تتمثل في:**

أ- إستراتيجية تحسين إدارة الموارد البشرية:

أعطى البنك المركزي اهتماماً كبيراً لتطوير الموارد البشرية انطلاقا من إدراكه لأهمية العنصر البـشري في عملية التنمية والتطوير، ولرفع وتعزيز كفاءة العاملين **من خلال:**

- إتاحة فرص التأهيل والتدريب والتعلم المستمر.
- استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة.
- تطوير وتفاعيل منهج خطط الإحلال التعاقبي.
- تطوير نظام المكافآت والحوافز والترقيات.

ب- إستراتيجية تطوير نظم المعلومات من خلال:

- رفع مهارات وكفاءة العاملين في نظم المعلومات.
- تطوير خطة التعافي من الكوارث.
- تطوير الموقع الإلكتروني للبنك
- تطوير أنظمة الحماية.

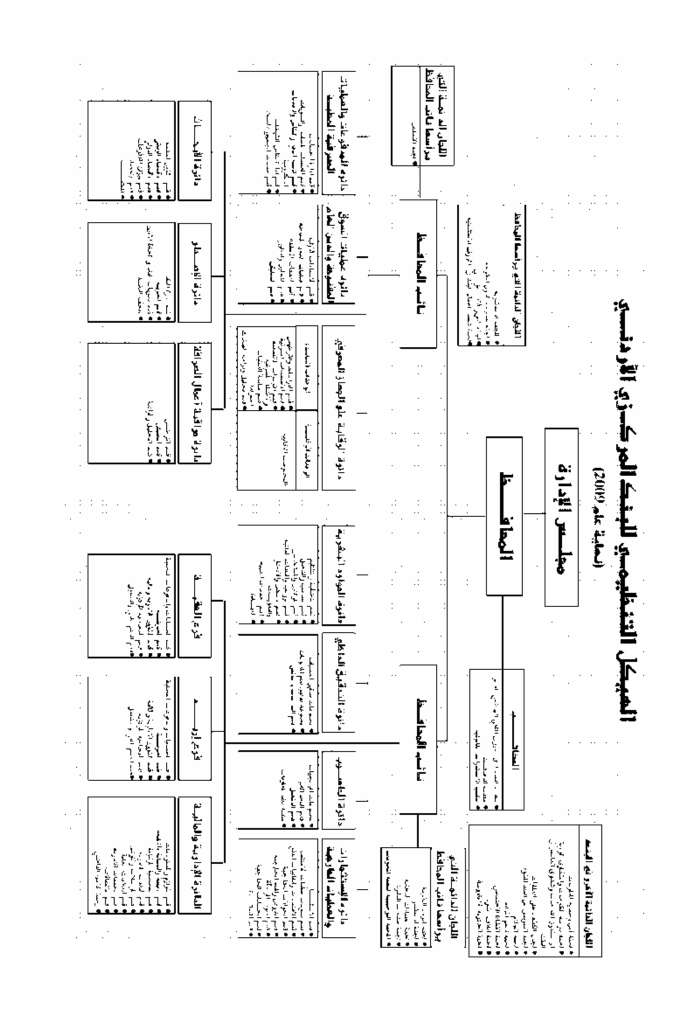
- المساهمة في تطوير وتقديم الخدمات الإلكترونية لعملاء البنك.
- تطوير الإرشادات والتعليمات لمتلقي الخدمة لتصبح آلية ومرئية.
- تحديث البنية التحتية الإلكترونية وتطويرها ورفع كفاءة شبكة المعلومات(Servers &Networks).

ج- إستراتيجية تطوير الإدارة المالية من خلال:

- تطوير منهجية المتابعة وتقييم تنفيذ المشاريع الرأسمالية.
- تبني نظام محاسبة التكاليف.
- تطوير إجراءات العطاءات والمزايدات.
- تفاعيل وتطوير أنظمة Oracle.
- اعتماد منهجية دراسة الجدوى والتكلفة والمنفعة وتطوير المهارات الخاصة بها للعاملين بالبنك.

3- الهيكل التنظيمي للبنك وملخص لوحداته التنظيمية والوظيفية بعد الهيكلة:

إن تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة عالية يعتمد على هيكل تنظيمي واضح الصلاحيات والمهام، يتمتع بالمرونة وموجه نحو تحقيق الأهداف والنتائج، ويرتكز على الشركاء الرئيسيين الداخليين والخارجيين. وعليه تم إجراء تعديل على الهيكل التنظيمي للبنك ليتوافق مع متطلبات المرحلة الراهنة، والقوانين والقرارات الدولية لتصبح مثلا لجنة تطوير الأداء المؤسسي لجنة دائمة تتحقق من الإنجازات والانحرافات.



المصدر: البنك المركزي الأردني، 2009

شكل رقم (15)

وتضمن تطبيق نظام مراقبة ومتابعة أداء الوحدات التنظيمية وتطوير العمليات بحيث تكون مرتبطة مباشرة بالمحافظ، وتشمل في عضويتها نائبي المحافظ، بالإضافة لآخرين من ذوي الخبرات والمعارف، وعلى هذا يتكون الهيكل التنظيمي للبنك المركزي الأردني الجديد [1]، شكل رقم (15) من مجلس الإدارة والذي يتشكل من المحافظ رئيساً، وعضوية

1 الهيكل التنظيمي للبنك المركزي الأردني لعام 2009 http://www.cbj.gov.jo/uploads/bank_dev_ar.pd

-

كل من نائبيه، إضافة لخمسة أعضاء يعينون بقرار من مجلس الوزراء، ومن الدوائر التنفيذية والفروع والمكاتب واللجان الدائمة، **بالإضافة للعديد من اللجان المؤقتة:**

- **دائرة المدفوعات والعمليات المصرفية المحلية**؛ وتتولى توفير الخدمات المصرفية المحلية لعُملاء البنك المركزي الأردني، وإدارة وتطوير نظام المدفوعات الوطني الإلكتروني، وتنظيم عمليات وإدارة تقاضي الشيكات إلكترونيا بين البنوك.

- **دائرة الإصدار**؛ وتتولى مهمة إدارة وتنظيم إصدار أوراق النقد والمسكوكات الأردنية، والاحتفاظ بالأشياء الثمينة، والإشراف على متحف النقد.

- **دائرة عمليات السوق المفتوحة والدين العام**؛ وتتولى مهمة تنفيذ السياسة النقدية، وإدارة إصدارات الدين العام الداخلي للمساهمة في الحفاظ على الاستقرار النقدي، كما تقوم بمتابعة السلف الممنوحة للحكومة وللبنوك المرخصة، ولمؤسسات الإقراض المتخصصة وفق التشريعات النافذة.

- **دائرة الاستثمارات والعمليات الخارجية**؛ وتتولى إدارة موجودات المملكة من الذهب والعملات الأجنبية بما يحقق معايير الضمان والسيولة والربحية، وإدارة جميع العمليات المالية والمصرفية الخارجية.

- **دائرة الرقابة على الجهاز المصرفي**؛ وتتولى التحقق من صحة أعمال وأداء مؤسسات الجهاز المصرفي، وسلامة مراكزها المالية، في حدود القوانين والأنظمة والتعليمات والأعراف المصرفية، وصولا لمتطلبات الأمان المصرفي والاستقرار النقدي والمالي، بالإضافة إلى دراسة طلبات ترخيص البنوك وفروعها، ودراسة القوانين والأنظمة والتعليمات المصرفية وتقديم التوصيات بخصوصها.

- **دائرة مراقبة أعمال الصرافة**؛ وتتولى مهمة التأكد من مدى التزام شركات الصرافة بأحكام قانون أعمال الصرافة، والأنظمة والتعليمات الصادرة بمقتضاه، وأية قوانين وتعليمات أخرى ذات علاقة، بالإضافة إلى دراسة طلبات الترخيص لتعاطي أعمال الصرافة، وتجديد تراخيص شركات الصرافة، وطلبات فتح مشاغل الذهب، واقتراح التعديلات على القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحكم أعمال الصرافة.

- **دائرة الأبحاث**؛ وتتولى مهمة تمكين البنك من رسم وتنفيذ سياسته النقدية، وإعداد الأبحاث والتقارير، واقتراح التوصيات المتعلقة برسم وتنفيذ السياسة النقدية والاقتصادية العامة للحكومة، كما تتولى الإعداد لمشاورات المملكة الدورية مع المؤسسات المالية الإقليمية والدولية، ودراسة القوانين والأنظمة المؤثرة في البيئة الاقتصادية في المملكة.

- **دائرة الموارد البشرية؛** وتتولى مهمة المساهمة في تحقيق أهداف البنك عن طريق استقطاب وتوفير الموارد البشرية اللازمة للقيام بالمهام التي حددها قانون البنك المركزي الأردني بكفاءة عالية.

- **دائرة التدقيق الداخلي؛** وتتولى مهمة التحقق من صحة وسلامة نشاطات البنك المختلفة، ورفع توصيات بنتائج فحصها وتقييمها وتحليلها للوحدات التنظيمية المختلفة للبنك بهدف مساعدتها في النهوض بمسئولياتها بكفاءة وفاعلية.

- **الدائرة الإدارية والمالية؛** وتتولى المساهمة في تحقيق أهداف البنك من خلال إدارة الموارد المادية والخدمات اللازمة لتسيير أعماله، إضافة إلى إدارة ممتلكات البنك من الأراضي والمباني، وإعداد البيانات المالية للبنك.

- **دائرة الحاسوب؛** وتتولى مهمة فعاليات حسابات البنك باستعمال أحدث وسائل التطوير المتوافرة داخليًا وخارجيًا وذلك وفق أنسب الإجراءات والمعايير الخاصة بذلك بغية زيادة كفاءة وفاعلية العمل، وتوفير المعلومة بالسرعة والشكل الأنسب، كما تعمل على إدارة وتشغيل مختلف الشبكات الحاسوبية وأنظمة الحاسوب المختلفة، والمحافظة على مستوى فعال من أمن وحماية المعلومات والمعدات.

- **الفروع؛** ويتولى كل فرع من فروع البنك مهمة تقديم الخدمات المصرفية اللازمة لعملائه في المنطقة التي يتواجد فيها.

- **مكتب الاستشارات القانونية؛** ويتولى مهمة تدعيم قرارات البنك بالآراء والاستشارات القانونية، وتمثيله أمام المحاكم وفق ما يقرره المحافظ أو أي من نائبيه.

- **مكتب المحافظ** "السكرتارية"؛ ويتولى مهمة مساعدة المحافظ ونائبيه في إدارة وتنظيم شئون المكتب الإدارية والفنية، وتقديم الرأي والمشورة للمحافظ ونائبيه في بعض نشاطات البنك الرئيسية، وإعداد الملخصات حول الدراسات المتخصصة والمقالات والمنشورات المتعلقة بأعمال البنك وفقًا لتوجيهات المحافظ ومجلس الإدارة.

- **مكتب البنك لدى الديوان الملكي الهاشمي؛** ويتولى مهمة تنفيذ كافة الأعمال المصرفية التي يطلبها الديوان الملكي بالدينار الأردني أو العملة الأجنبية.

اللجان المتخصصة

- اللجان الدائمة التي يرأسها المحافظ وتتمثل في،اللجنة الاستشارية ولجنة عمليات السوق المفتوحة، ولجنة تطوير الأداء المؤسسي.

- اللجان الدائمة التي يرأسها نائب المحافظ وتتمثل في لجنة الموارد البشرية ولجنة الاستثمار ولجنة العطاءات المحلية ولجنة عطاءات الدائرة.

- اللجان الدائمة التي يرأسها نائب المحافظ وتتمثل في اللجنة التوجيهية لتقنية المعلومات ولجنة التسليف.

- اللجان الدائمة الأخرى في البنك وتتمثل في لجنة صدور نظام الاستثمار الأجنبي ولجنة الحكومة الإلكترونية ولجنة أمن وحماية المعلومات ولجنة تسلم اللوازم ونظام مكافحة تمويل الإرهاب ولجنة اللوازم ولجنة الكشف على العقارات ولجنة إتلاف النقود ولجنة التعويض عن النقد المشوه ولجنة النشاط الاجتماعي ولجنة دراسة اقتراحات وشكاوى العاملين.

ولضمان تحقيق الأهداف المؤسسية للبنك تم تحديد مؤشرات أداء لقياس مدى تحقيقها ومعالجة أي انحرافات قد تحدث. وتتم عمليات المراجعة والتقييم لمستوى الإنجاز من خلال عمل اللجان الدائمة في البنك كاللجنة الاستشارية، ولجنة ماليات السوق المفتوحة، ولجنة الاستثمار، ولجنة التسليف. وقد طور البنك منهجه للمتابعة والتقييم، كما تم استحداث لجنة متخصصة "لجنة تطوير الأداء المؤسسي" أوكل إليها مهمة متابعة مؤشرات الأداء بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية في البنك. ويتم تحديث الخطة الإستراتيجية بناء على تقارير المتابعة والتقييم. ويتعلق نجاح البنوك المركزية في تحقيق الهدف منها بهياكلها التنظيمية وتطورها، ونوعية مواردها البشرية، كما يتطلب توافر درجة من الاستقلالية، ومصداقية لسياساتها وإجراءاتها، وتوافر قدر كبير من الشفافية في عمل هذه البنوك، وخضوعها للمساءلة، فهذه كلها تعني اليوم الحوكمه الجيدة للبنوك المركزية. **ولهذا يمكن القول أن:**

استقلالية البنوك

تعني حرية البنك المركزي في رسم وتنفيذ سياسته النقدية دون خضوعه لأي اعتبارات أو تدخلات سياسية، حيث لا انفصام بينه وبين الحكومة، أو انفراده بتحديد الأهداف النهائية للسياسة النقدية، بل الاتفاق على هذه الأهداف بينهما، وعلى ذلك فالبنك يبحث عن الاستقلالية في تحديد الأهداف الوسيطة، وفي انتهاج الأدوات المناسبة لبلوغ تلك الأهداف بضرورة الحفاظ على أكبر قدر ممكن من الانسجام والتناغم بين السياسة النقدية والسياسة المالية؛ لأن هذه الاستقلالية تساعد السياسة النقدية في إبقاء معدلات التضخم عند مستوياتها المتدنية في الأجلين المتوسط والطويل.

أما المصداقية

فإنها تساعد السياسة النقدية على تحقيق أهدافها، وتعني التزام البنك المركزي باتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. فهي لا تثبت إلا عبر الزمن، ولا يتراجع عنها إلا بتحقيقها، حيث يكررها إذا ما واجه ظروفا معينة مماثلة مرة أخرى. فاكتساب البنك المركزي للمصداقية يجعل فاعليته تتأثر بقرارات الجهاز المصرفي، وتسير بالاتجاه المطلوب بشكل أسرع، كما أن استقلاليته تعتبر ركيزة مهمة لتنفيذ سياسة نقدية أكثر فاعلية وسرعة في تحقيق الأهداف، الأمر الذي يعزز من مصداقيته.

فشفافية السياسة النقدية

تعني إطلاع الجمهور بشكل واضح وفي أوقات منتظمة على توجهاتها وإجراءاتها؛ لأن معرفة الجمهور وإدراكه لأهداف وإجراءات هذه السياسة وأدواتها تمكنه من الحصول على المعلومات المطلوبة، وتعمل على زيادة فاعليتها، وتمكن الجمهور في ضوء ذلك من بناء قراراته السليمة، فضلا عن خلق مزيد من الالتزام من قبل البنك المركزي للوفاء بهذه الأهداف. فكلما تمتع البنك بمزيد من الاستقلالية كلما ازدادت الحاجة إلى مساءلته على سياساته، والنتائج التي تتمخض عنها، وذلك استنادا إلى مسئولياته تجاه تحقيق الأهداف التي ينص عليها قانونه، أما الجهات التي يكون البنك مسئولا أمامها فهي متعددة؛ ومنها: البرلمان بوصفه ممثلا للشعب، ووسائل الإعلام، والأسواق المالية، وذلك وفق الآلية أو الأسلوب الذي ينص عليه القانون.

ثالثاً : مؤسسة النقد العربي السعودي (البنك المركزي للدولة)

وهو يمثل أحد الأجهزة الإدارية المهمة بالمملكة العربية السعودية التي سارعت إلى تطويره وتنظيم هيكله الإداري بما يتماشى مع متطلبات ومتغيرات عالم اليوم، ويحقق الأهداف التي أنشئ من أجلها لا سيما أنه الجهاز المالي الأعلى بها المسئول عن النظام النقدي بالدولة، بما يحتويه من وفرة مالية نتيجة لاحتلاله مكانة عالمية عالية بسبب البترول، علما بأن الدولة تشترط نظاما ماليا يقوم وفقاً للشريعة الإسلامية بكافة الأعمال المالية والمصرفية التي تحرم الفائدة كما نص على ذلك نظامها الداخلي (أنشئت مؤسسة النقد العربي السعودي في عهد جلالة الملك عبد العزيز بموجب مرسومين ملكيين صدر الأول برقم 1046/1/4/30 بتاريخ 1952/4/20م، وقضى بإنشاء مؤسسة النقد العربي السعودي، وأن تكون مدينة جدة مقراً لها، وتفتح لها فروعاً في المدن والأماكن التي تدعو إليها الحاجة. والثاني برقم 1047/1/4/30 باعتماد وثيقة النظام الأساسي

لمؤسسة النقد العربي السعودي الملحقة بالمرسوم الملكي، والأمر بوضعها موضع التنفيذ .. وفي (1952/8/5م) صدر المرسومان الملكيان رقمي 1743/1/4/30، و1744/1/4/30 بتعيين السيد جورج بلوارز (George A. Blowers) (أمريكي الجنسية) أول محافظ لمؤسسة النقد، والثاني بتشكيل أول مجلس إدارة للمؤسسة. وبدأت مؤسسة النقد العربي السعودي مزاولة عملها في مدينة جدة بتاريخ 1952/10/4م).

حيث مرت المؤسسة عبر هذا التاريخ بعدة مراحل أهمها:

- نتيجة للأزمة النقدية والمالية التي واجهتها المملكة خلال الفترة 1955-1957م، عدل نظام مؤسسة النقد السعودي بصدور المرسوم الملكي رقم 23 بتاريخ 1957/11/15م الذي أكد على استقلالية المؤسسة،

- وأوكل إدارتها لمجلس إدارة من أبناء الدولة، يشرف على عملها، وأناط به مسئولية حسن سير الإدارة وكفاية المؤسسة، ومنحه كافة الصلاحيات اللازمة والملائمة لتحقيق هذا الغرض.

- عدل نظام مؤسسة النقد فيما بعد عدة مرات نتيجة لعشوائية الهيكل وتخطيطه على أسس غير علمية.

- ثم تم اعتماد هيكل تنظيمي جديد خلال الفترة من 1997م إلى 2007 م على مرحلتين: مرحلة تجهيز القطاع تكنولوجيا والأخرى إجراءات الهيكلة ذاتها.

1- مراحل وإجراءات الهيكلة

والتي تمت بتجهيز القطاع تكنولوجيا وإدخال التقنيات الحديثة من تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في العديد من أعمال المؤسسة، وإلغاء النظام اليدوي والتليفوني فيما بين كافة بنوك المملكة، **وحل مشاكل المؤسسة بالخطوات والطريقة الآتية:**

- **في 1997/5/14م** بدأ تشغيل النظام السعودي للتحويلات المالية السريعة المعروف باسم "سريع".

- **في 1999/10/30م** أوكلت للمؤسسة مهمة الترخيص لشركات التأجير التمويلي ومراقبتها والإشراف عليها.

- **في 2003/7/31م** أُسند الإشراف على قطاع التأمين، ومراقبة نظام شركات التأمين التعاوني للمؤسسة.

- **في 2004/7/1م** انتقل الإشراف على سوق الأسهم من مؤسسة النقد لهيئة السوق المالية بعد صدور: المرسوم الملكي بتكوين مجلسها، ومنه بدأ نظام تداول الأسهم

السعودية تداول Tideway الذي يعالج عمليات تداول الأسهم والسندات وصناديق الاستثمار المشتركة والاستثمارات الأخرى.

- **في 2004/10/3م** تم البدء بإدخال وتشغيل نظام سداد للمدفوعات والخدمات آليا، وهو نظام يعمل وسيطاً بين الجهات المختلفة والمصارف المحلية مما يسهل ويسرع عملية الدفع الإلكتروني عبر جميع القنوات المصرفية بما في ذلك أجهزة الصرف الآلي، والهاتف، والإنترنت المصرفي.

- البدء في مشروع المقاصة الإلكترونية للشيكات.

- **إصدار العديد من الأنظمة واللوائح:**

1- نظام مكافحة تمويل الإرهاب.

2- نظام مراقبة شركات التأمين بجميع أنواعها.

3- تحديث نظام فتح الحسابات البنكية.

4- صدور نظام الاستثمار الأجنبي.

5- إنشاء العديد من الأجهزة الاقتصادية والمالية التي لها علاقة بالنواحي المالية والنقدية كالمجلس الاقتصادي الأعلى، والهيئة العامة للاستثمارات، وصندوق الاستثمارات العامة، وهيئة السوق المالية.

- **في 2009/4/28م** تم إنشاء شركة حكومية تابعة لصندوق الاستثمارات العامة "الشركة العربية السعودية للاستثمار(سنابل السعودية)" كان لها بعد إستراتيجي جديد ومرونة للاستثمارات الحكومية.

- تم تنفيذ "مشروع كفاءة إستراتيجية" كمشروع متكامل لإعادة الهيكلة يتفاعل مع كل ما هو جديد على الساحة العالمية، متتبع لكل تقدم عن طريق إجراء اجتماعات مستمرة لتغيير الخطط الموضوعة مسبقاً لكي تساير هذا التقدم بجدول أعمال واضح ومفهوم للمنفذين معتبرا مدخلات فريق المشروع واقتراحاتهم موضع اهتمام إدارة هذا المشروع .. مع التحقق من النتائج على النطاق المتفق عليه بصفة مستمرة؛ لمعالجة أية مشكلة قد تنشأ أثناء التنفيذ من خلال توزيع المهام على الموارد المرصودة لها من قبل وفقا لمخططات هذا المشروع كله "شكل رقم (16)".

- من أهم أعمال إدارة المشروع بصفة أساسية التغلب على العقبات التي واجهت المؤسسة منذ نشأتها، والتطورات والتغيرات المالية والنقدية المتلاحقة الحادثة على المستويين المحلى والعالمي، **وكان أبرزها:**

أ- **ضعف العملية الإدارية عامة** في مؤسسة النقد فيما يتعلق بالتخطيط للتغيير التنظيمي ومراحل تنفيذه. "تم التغيير في مراحله الأولى بخطوات عشوائية غير مخططة في الغالب على أسس علمية".

ب- **هناك العديد من الأقسام** والإدارات التي أنشئت بمؤسسة النقد ليس لها مدلول لمهامها أو هياكلها التنظيمية بشكلٍ رسمي، إضافة لعدم وجود توصيف لغالبية الوظائف بالمؤسسة.

ج- **إن مهام بعض الإدارات التابعة** للمؤسسة وارتباطاتها لم تعد تتماشى مع التطورات المرحلية للدولة، وبخاصة الإدارات التي تتقاطع مهامها مع بعض الجهات الحكومية الأخرى كالأمانة العامة للجنة تسوية المنازعات المصرفية، والأمانة العامة للجان الفصل في المنازعات والمخالفات التأمينية، والإدارة العامة للاستثمار.

د- **لا يوجد إلمام ومعرفة كافية** لدى الإدارة العليا بالمشكلات التي يعاني منها الموظفون مما جعلها تتخذ العديد من القرارات ذات الآثار السلبية عليهم، والتي يمكن تلافيها إذا وجد اتصال بينهم.

هـ- **انخفاض الروح المعنوية** للعاملين من أبناء البلد عموما، وعدم العدالة في تطبيق نظام الحوافز عليهم، وذلك لعدم تشجيعهم على تقديم أفكارهم أو التعبير عن مشاعرهم من قبل الإدارة العليا.

و- **بدأت عمليات الإصلاح بإدارة** مشاريع تكنولوجيا المعلومات لتحقيق شروط اتفاقية بأزل الثانية، كنظام التوقيع، والصراف الآلي، والقروض الاستهلاكية، والمنتجات المصرفية الإسلامية باستخدام Microsoft Enterprise كأداة لإدارة المشاريع.

ز- **إنشاء وتصميم** إدارة التغييرات كإدارة تغيير للتقنيات الفنية والتطبيقية التي تعتبر أساس العمل المصرفي للتأكد من تأثير هذا التغيير المقترح وتحليل نتائجه بعناية.

2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة النقد العربي السعودي بعد الهيكلة [1]

نجحت شركة مباشر شامل ونفذت الحزمة المصرفية مع إدارة المشروع بالتنسيق coordination بين أصحاب المصلحة وفريق تكنولوجيا المعلومات المكتبية تيمينوس، والمجموعة الوطنية للتقنية مباشرSDLC لاستبدال نظام إدارة العمليات المصرفية بنظام الإدارة في T24.

1 الهيكل التنظيمي لمؤسسة النقد العربي السعودي 2009-http://www.sama.gov.sa/.../Organization Structure.aspx

نجحت إدارة مؤسسة النقد العربي السعودي لفترة قصيرة في تنظيم وتظهير الشيكات إلكترونيا Exchequer، وإعداد أنشطة وثائق تعريف المتطلبات والعمل على إنهاء هيكل وثائق المشروع المقترح.



المصدر: مؤسسة النقد العربي السعودي 2009

شكل رقم (16)

الهيكل التنظيمي لمؤسسة النقد العربي السعودي بعد الهيكلة

- تم استخدام مايكروسوفت كمشروع مخطط لإنشاء خطط المشروع التفصيلية، وتبعه الجدول الزمني لهذا المشروع والأنشطة.

- تصميم وإدارة بوابات مكتب إدارة المشروع وقاعدة بياناته للمعرفة السليمة بمنتجات T24 والتي تمثل البرمجيات الأساسية SDLC الكاملة للأعمال المصرفية كمجالات المخاطر، والتجزئة، والشركات، والاستثمار، والخزانة لعملاء العمليات المصرفية المختلفة وإستراتيجية تنفيذها.

- تحديد المخاطر والوثائق والأنشطة الرئيسية المتداولة من خلال إدارة المشروع، والبنية التحتية لاستعراض تلك المنفذة حديثا، وتقييمها مع أنشطة المشروع المختلفة.

- حققت وحظيت منتجات T24 المصرفية الأساسية للعملاء على سمعة طيبة داخل المملكة بإدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات المصرفية المتفق عليها، وإعطائها الأولوية المناسبة لبناء مصفوفة الأعمال وتقنية المعلومات ذات الصبغة التوجيهية لمتطلبات العميل السعودي.

- تحليل هيكل القطاع بصفة دورية وتنفيذ الإجراءات التصحيحية بتحليل الفجوات التي تنشأ فجأة، وعمل تغييرات في بناء مكتب إدارة المشاريع بما يتوافق مع أهداف ومخططات هذا القطاع.

- نجحت مجموعة سامبا المالية [1]، خلال الفترة من أغسطس 2005 : أبريل 2008 (2.9 سنة) في تطوير وإدارة المشروع بشبكة الإنترنت استنادا إلى Speed cash Now مع فريق مكون من 4 أفراد فقط.

- تم وضع هيكل تنظيمي جديد مبني على أسس علمية، حسب الاتفاقيات والمعاهدات الدولية وقرارات البنك والصندوق الدوليين، حيث اعتبر هذا بمثابة إعادة هيكلة جديدة "شكل رقم (16)".

- قامت الشركة سالفة الذكر بإنشاء بيئة جديدة لتحديد قواعد مستحدثة لتحويلات الأموال للدول كثيفة العمالة كمصر والفلبين بالمملكة، وتحديد متطلبات العملاء لأنشطة معالجة المعاملات والعمليات الداخلية والخارجية على حد سواء بحيث تلتزم بها كل بنوك المملكة، مع تعزيز الاتفاقيات الثنائية مع البنوك المراسلة لعرض تفاصيل تلك المعاملات عبر شبكات الإنترنت، لكل مصرف مراسل وفقا لتاريخ ووقت المعاملة، وإنشاء التقارير المناسبة لمديري فروع هذه البنوك المراسلة وتسويتها أولا بأول، مع إخطار المؤسسة بتقارير هذه المعاملات.

---

[1] مجموعة سامبا المالية www.linkedin.com/companies/Samba-financial-group

- المشاركة في المفاوضات والمناقشات التي دارت خلال الفترة لخلق مقترحات المشاريع وتخطيطها:

Preparing the Production Change Request Forms, generating RFP's, conducting Project Meetings, reviewing the project deliverables, maintaining stakeholder communication, project planning, Scope Verification, UAT Coordination, Post Implementation issues reviews, Risk Identification and documentation are the key activities handled during Project Management of the above mentioned projects in Saudi Hollandi Bank.

وإعداد وإنتاج تغيير دائم لنموذج الطلب فيها، وتوليد طلب تقديم العروض منها، وعقد اجتماعات المشروع، واستعراض نتائجه، والحفاظ على اتصالات أصحاب المصلحة.

- من فبراير 2008: مارس 2009 (1.2 سنة) تم الانتهاء من مشروع Regulated لمؤسسة النقد العربي السعودي، وكذا لمكاتب البنك السعودي للتسليف في مجال الخدمات المصرفية للشركات SDLC بالتنسيق الكامل مع شركة تيمينوس، وأصحاب المصلحة: The Businesses Companies.

- توثيق وثائق المشروع والدروس المستفادة في جميع أنحاء SDLC، شاملا الوثائق التاريخية لفكرة وتوقيت بداية العمل ومراحل الانتهاء منه وحقائب الأعمال الإدارية والمصرفية، وطلب تقديم العروض والعطاءات في حالات الاندماجات أو الاستحواذ، والمواصفات الوظيفية، والموافقات ذات الصلةT24 في تنفيذ الأعمال المصرفية الأساسية Designing، وتطوير وإدارة تكنولوجيا المعلومات والأدلة المستخدمة في إدارة المشاريع الفنية وإدارة الموارد، وعقود الإدارة والاتصال الفعال، وبناء الفريق والقيادة، ومهارات العرض المتعلقة بحالات الاختبار وغيرها من وثائق المشروع ككل.

رابعاً: مقارنة بين الهياكل التنظيمية للبنوك المركزية في بعض الدول العربية

ومن الهياكل التنظيمية السابقة للبنوك المركزية في بعض الدول العربية **يتضح لنا بعض الحقائق منها:**

1- يتولى إدارة الشئون العامة للبنك المركزي مجلس إدارة يتكون من المحافظ رئيساً، ومن نائبي المحافظ، وخمسة أعضاء آخرين يعينون بقرار من مجلس الوزراء وفقاً لأحكام قانون البنك، **حيث يمارس المجلس العديد من الصلاحيات من أبرزها:**

- رسم الخطوط العريضة للسياسة العامة للبنك.
- وضع مختلف أنظمته وتعليماته الداخلية.
- أما المحافظ فيعتبر المنفذ الرئيسي لسياسة البنك وإدارة إعماله، ويساعده نائبان في القيام بواجباته.

2- افتتاح فروع للبنك المركزي لتسهيل تعامل البنوك المرخصة والمؤسسات والدوائر الحكومية المنتشرة في أنحاء الدولة مع البنك المركزي، وعلى سبيل المثال هناك فرعان بالمملكة الأردنية [1]، أحدهما في مدينة إربد، والآخر في العقبة، وكذلك في مكة المكرمة والمدينة للعمل على راحة الحجاج.

3- لم يكن بالسعودية عند إنشاء مؤسسة النقد العربي السعودي [2]، نظام نقدي خاص بها، حيث كانت العملات الأجنبية متداولة في المملكة كوسيلة للتبادل جانب النقود الفضية السعودية، إذ أن الأوراق النقدية لم تكن قد صدرت بعد، ولم يكن هناك وجود لأي مصرف سعودي كبير، وكانت إحدى مهام المؤسسة في المرحلة الأولى من إنشائها هي تطوير وإيجاد عملة سعودية معتمدة محليا ودوليا. كما أولت المؤسسة اهتماما "خاصا" لضرورة وتشجيع نمو نظام مصرفي وطني، وركزت خلال الفترة من عام 1960م لعام 1972م على الأنظمة المصرفية في ظل توسع الأعمال المصرفية وقبول المملكة للمادة الثامنة من اتفاقية صندوق النقد الدولي في شهر مارس من عام 1961م والتي بموجبها يصبح الريال قابلا للتحويل بالكامل، ثم انحصر اهتمام المؤسسة خلال الفترة من عام 1973م لعام 1982م على احتواء الضغوط التضخمية في الاقتصاد المنتعش، وتوسعه كنظام مصرفي لإدارة احتياطيات النقد الأجنبي الضخمة بعد طفرة النفط العالمية وارتفاع أسعاره، ثم تغيرت أولويات المؤسسة اعتباراً من منتصف الثمانينيات بإجراء إصلاحات السوق المالية، فتضاعفت مسئولياتها مع تطور ونمو الاقتصاد، وتوسع النظام المالي عالميا.

4- عندما أنشئت مؤسسة النقد العربي السعودي (البنك المركزي السعودي) عام 1372هـ 1952م، **انحصرت وظائفها ومهامها في:**

- إصدار العملة الوطنية (الريال السعودي).
- القيام بعمل مصرف الحكومة.
- إدارة احتياطيات المملكة من النقد الأجنبي.
- مراقبة المصارف التجارية.
- إدارة السياسة النقدية للمحافظة على استقرار الأسعار وأسعار الصرف.
- تشجيع نمو النظام المالي وضمان سلامته.
- مراقبة المصارف التجارية والإشراف على شركات التأمين.

5- استغرقت عملية إعادة هيكلة مؤسسة النقد العربي السعودي أربع سنوات وشهراً واحداً، أي منذ أغسطس 2005: مارس 2009 (4.1=1.2+2.9).

1 الهيكل التنظيمي/البنك المركزي الأردني عام 1995.

2 الهيكل التنظيمي لـ مؤسسة النقد العربي السعودي 2009 - http:// www.sama.gov.sa/.../OrganizationStructure.aspx

بعد الهيكلة

1- أعلنت مؤسسة النقد العربي السعودي [1]، في 24 يونيو من عام 2007م قراراً يتعلق بتنظيم مجالس إدارات المصارف والإدارات العليا فيها ... **وهذا القرار يعني:**

- فصل منصب المدير العام للبنك عن عضويته في مجلس إدارة البنك.
- يمنع أن يكون المدير العام أحد الملاك الرئيسيين في البنك.
- يكون لكبار الملاك حق عضوية مجلس الإدارة فقط.

وذلك .... لرسم سياسات البنك، والالتزام بتنفيذ الخطط المرسومة لهذا العمل، لكي يكون المدير العام وجهازه التنفيذي مسئولين عن تنفيذ هذه السياسات، ويكونوا محل المسئولية والمحاسبة أمام مجلس الإدارة مما يسهم في المزيد من الشفافية، ويحدد المسئوليات القانونية لكل جهاز في الهيكل التنظيمي للبنك.

2- يتولى إدارة الشئون العامة لمؤسسة النقد السعودي مجلس إدارة يتكون من المحافظ رئيساً، ويمثل السلطة العليا للمؤسسة، ويعاونه نائب المحافظ، ووكيلان أحدهما للشئون الفنية، والآخر للشئون الإدارية والمالية، وكل منهما يهيمن على الإدارات المختلفة التي تخصه، فيما عدا الإدارة العامة للاستثمار، والإدارة القانونية، وإدارة المعهد المصرفي السعودي اللذين يتبعون مباشرة نائب المحافظ، وليس الوكيلين في المصرف، علما بأن محافظ البنك يتبعه مباشرة بعض الإدارات كما نصت عليها الاتفاقيات الدولية **ولجنة بأزل مثل:**

- إدارة العلاقات العامة.
- مجموعة المستشارين.
- إدارة التشغيل الداخلي.
- الأمانة العامة للجنة تسوية المنازعات المصرفية.
- الأمانة العامة للجان الفصل في المنازعات والمخالفات الأمنية والتأمينية.

3- ولتمكين البنك من تحقيق الغايات التي أنشئ من اجلها، تم إيجاد تنظيم إداري يقسم الأعمال والواجبات على وحدات إدارية "دوائر" تناط بكل منها مسئوليات وصلاحيات محددة تكفل تحقيق الأهداف والمهام التي يسعى البنك إلى تحقيقها.

أما عن أسماء هذه الدوائر وأبرز مهامها فهي كالتالي:

---

1 مؤسسة النقد السعودي http.1547 www.elaph.com/ElaphWeb/Economics ...htm://:-//-

1- الدائــرة المـصرفية [1]؛ وتـضطلع بـشكل رئيـسي بتنفيـذ مهمـة البنـك المركـزي، كبنـك للحكومـة والمؤسسات العامة، وكوكيل مالي لها، وكذا للبنوك المرخصة والشركات المالية ومؤسسات الإقراض المتخصصة من خلال الاحتفاظ بحساباتهم وإدارتها.

2- دائـرة الإصـدار؛ وتتـولى الإشراف عـلى طباعـة أوراق النقـد، وسـك المـسكوكات وطرحهـا للتـداول، واستردادها، والإشراف على متحف المسكوكات وإدارته.

3- دائـرة التسليف والدين العام؛ وتتولى بـشكل رئيـسي تقـديم الـسلف للحكومـة والبنـوك المرخـصة والشركات الماليـة ومؤسسات الإقراض المتخصصة حسب التعليمات والقـرارات النافـذة، كـما تقـوم بإعـادة خصم الإسناد والكمبيالات وأية وثائق أخرى للائتمان مقبولة لدى البنك المركزي، علاوة عـلى الإشراف عـلى إصدار سندات التنمية وسندات المؤسسات العامة وأذون وسندات الخزينة وخدمتها وفقاً لأحكـام قانــون الدين العام والأنظمة والتعليمات النافذة.

4- دائرة عمليات السوق المفتوحة؛ وتعنى بتنفيذ القرارات المتعلقة بإدارة التدخل النقـدي بـشهادات الإيــداع وأدوات الديــن العــام، ومتابعـة تنفيـذ التوصيــات المناسـبة لتطويــر إدارة الـسياسة النقديــة بالوسائـل غير المباشرة.

5- دائـرة الاستثمارات والعمليات الخارجية؛ وتتولى الاحتفاظ بموجودات البنك من الذهـب والعمـلات الأجنبية وإدارتها، وتنفيذ العمليات المالية والمصرفية مـع المؤسـسات الماليـة الدوليـة والإقليميـة والعربيـة، وتنفيذ العمليات المصرفية الخارجية لحـساب البنـك أو عملائـه، بالإضـافة إلى متابعـة علاقـات البنـك مـع مراسليه المعتمدين في الخارج، ورصد المخاطر الائتمانية المترتبة على التعامل معهم.

6- دائـرة الرقابة على الجهاز المصرفي؛ وتقوم بمهمـة التحقـق مـن صـحة أعـمال وأداء مؤسـسات هـذا الجهاز، وسـلامة مراكزهـا الماليـة، في حـدود القـوانين والأنظمـة والتعلـيمات والأعـراف المـصرفية النافـذة، وصولاً لمتطلبات الأمان المصرفي والاستقرار النقدي.

7- دائـرة مراقبة أعمال الصرافة؛ وتقوم بالتأكـد مـن التـزام جميـع الـصرافين بأحكـام قـانون الـصرافة والأنظمة والتعليمات الصادرة بمقتضاه، وكذلك أية قوانين وتعليمات أخرى ذات صلة بهذا الشأن.

8- دائـرة الأبحاث؛ وتقوم بتمكين البنك من رسم سياسته النقدية والمـصرفية عـلى أسس علمية، فضلا عن المساهمة ضمن حدود اختـصاصه في تنفيـذ الـسياسة العامـة

1 التقرير الاقتصادي العربي الموحد، "التطورات النقدية والمصرفية في أسواق المال في الدول العربية لعام 2006"، (الأردن: ص 131 :149).

للحكومة في مجالات التنمية الاقتصادية، وكذلك متابعة التطورات النقدية والاقتصادية داخل المملكة وخارجها، وتنظيم علاقات المملكة العامة مع المؤسسات المالية الدولية والإقليمية والعربية، ونشر المعلومات ذات الفائدة المتعلقة بالأوضاع الاقتصادية والنقدية في المملكة وفي الخارج، وتتولى الدائرة الإشراف على مكتبة متخصصة تقتني العديد من المراجع والدوريات النقدية والمالية والاقتصادية.

9- دائرة التدقيق والتنظيم الداخلي(المراجعة الداخلية)؛ وتتولى التثبت من صحة القيود اليومية للعمليات المصرفية التي تتم بالبنك، والتأكد من تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات والقرارات المتعلقة بأعماله، وتطوير وتحديث الأعمال المالية والفنية والإدارية المطبقة فيه.

10- دائرة شئون الموظفين والمستخدمين؛ والتي تسمى في بعض البنوك بدائرة الموارد البشرية H.R، وتتولى تطبيق أحكام كافة القوانين والأنظمة ذات العلاقة بالموظفين والمستخدمين في البنك، وأية تعليمات تصدرها الدولة بما فيها القوانين والأنظمة وصياغة خطط وبرامج التطوير الإداري والتدريب، وتأمين احتياجات البنك من الموظفين والمستخدمين، ومتابعة مختلف الأمور المتعلقة بشئونهم.

11- دائرة الشئون الإدارية والمالية؛ وتعنى بتلبية احتياجات البنك من اللوازم والأجهزة والمعدات، والإشراف على صيانتها(الناحية الإدارية)، وإعداد الميزانية السنوية، وحساب الأرباح والخسائر وسائر الكشوف والبيانات المحاسبية الأخرى التي تظهر الأوضاع المالية للبنك، علاوة على تأمين الخدمات الضرورية لانتظام سير أعماله.

12- دائرة الحاسب الآلي؛ وتأخذ على عاتقها تحقيق التأمين والأمن المناسبين لمجمل فعاليات البنك باستخدام أحدث وسائل التطوير وأنسب الإجراءات والمعايير، ومتابعة اتفاقيات الصيانة والدعم الفني المتعلقة بالأجهزة ونظم تشغيلها، والمحافظة على مستوى الأمن والحماية للمعدات والبرمجيات والبيانات والمستعملين.

وبالإضافة إلى ما سبق يضم البنك العديد من المكاتب(الأقسام) المتخصصة كمكتب المقاصة، ومكتب الاستشارات القانونية ... وغيرها، وكذلك العديد من اللجان الدائمة والتي يرأسها المحافظ أو أحد نائبيه، وتناط بها مسئوليات إدارية وفنية محددة ذات صلة بعمل وأنشطة البنك كلجنة الاستثمار، ولجنة عمليات السوق المفتوحة، ولجنة الدين العام والتسليف، ولجنة الموظفين.

ففي مؤسسة النقد السعودي تكون مهمة:

1- وكيل المحافظ للشئون الفنية ويقوم بالإشراف المباشر على الإدارات الآتية:

- الإدارة العامة لمراقبة البنوك والتي تشمل إدارة التقنية البنكية وإدارة الإشراف والتفتيش البنكي.
- الإدارة العامة للأبحاث الاقتصادية والإحصاء والتي تشمل إدارات الأبحاث الاقتصادية والمكتبة والإحصاء والرقابة على التأمين والحوالات والاعتمادات والحسابات العامة وإدارة حسابات الحكومة.

2- أما وكيل المحافظ للشئون المالية والإدارية فيشرف على الإدارة العامة لكل من إدارات الموارد البشرية والحاسب الآلي والمشاريع والصيانة والمصروفات والشئون الإدارية والخزينة والإصدار والأمن والسلامة المهنية والتطوير والتنسيق والتوجيه والموازنة وإدارة الفروع التي تشرف علي فروع المؤسسة في الرياض، الدمام، جدة، مكة المكرمة، المدينة، بريده، الطائف، تبوك، أبها، جازان.

المبحث الثاني

إعادة الهيكلة في البنوك التجارية العربية

تمهيد

نظرا للدور الذي تقوم به البنوك التجارية في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والذي يتمثل في القيام بمهمة الوساطة بين المودعين (المدخرين) وبين المقترضين خصوصاً أن خدماتها تقدم لصغار وكبار المودعين والمقترضين على السواء، حيث تتم مهمة الوساطة بطريقة تعكس السمات الأساسية للبنوك (تأثرها بمخاطر الرفع المالي، ومعظم مواردها تتمثل في الودائع تحت الطلب التي تمثل حساسية خاصة بالسيولة، ورأسمالها عادة ما يكون صغيراً، الأمر الذي يعني صغر حافة الأمان للمودعين) [1]، وتسعى كل الدول إلى إيجاد جهاز مصرفي قوي وسليم يشكل عاملا مشجعا على جذب الاستثمارات، والأعمال، ويحافظ على حقوق المساهمين والمودعين والمستثمرين، كما يضمن سلامة السياسة المالية والنقدية للدولة وصحتها بالشكل المناسب. حيث تحتاج المنظمات بصفة مستمرة إلى التجديد والتطوير وإعادة الهندسة، بغرض [2]، المنافسة في المستقبل والاستعداد لها مع وجود التعلم التنظيمي من تجارب الماضي بتنمية الموارد البشرية وإحلالها بأساليب قيادية جديدة عن طريق الاستثمار في البحوث والتطوير وبناء ثقافة تنظيمية، واقتراح أدوات جديدة للمنافسة.

ومن هذا المنطلق يتضمن هذا المبحث فيما يلي توضيح للإجراءات المنهجية لمراحل وإجراءات إعادة الهيكلة، التي اتبعتها بعض البنوك التجارية العربية طبقا للمتطلبات العالمية؛ مبينا أولاً الهيكل التنظيمي لبنك تجاري، كمثال عام يوضح هذا الهيكل، ثم الهيكل التنظيمي للبنك الأهلي الأردني مع المقارنة بالشكل ببنك البلاد السعودي بالرياض قبل إعادة الهيكلة؛ موضحا ملخص لوحدات البنك الأهلي الأردني التنظيمية والوظيفية، ورؤية ورسالة البنك واستراتيجياته لتحقيق أهدافه؛ **وذلك وفقا للعناصر التي يتضمنها على النحو التالي:**

أولاً: الهيكل التنظيمي لبنك تجاري

ثانياً: البنك الأهلي الأردني

1- عوامل تطوير النظام المصرفي الأردني "رؤية ورسالة"

2- مراحل وإجراءات إعادة الهيكلة

3- نتائج إعادة الهيكلة

ثالثاً: بنك البلاد السعودي بالرياض

---

1 د.منير هندي، مرجع سبق ذكره، ص 31 .

2 د.فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 425 .

أولاً : الهيكل التنظيمي لبنك تجاري

تعرف الهياكل التنظيمية بشكل عام بأنها عبارة عـن وسـائل لتحقيـق الأهـداف، بحيـث إنـه يجـب تطويرهـا لتحسين القدرة علي الاستثمار، وتحقيق الإنجازات، ومواجهة المنافسة والتحدي.

وعلى ذلك يكون من المهم البحث في الهياكل التنظيمية للبنوك التجارية بالدول العربية، والتغير الحـادث فيها، لتحويلها من بنوك أو مصارف شخصية خاصة أو ما يطلق عليـه مـصارف عائليـة - إذا صـح التعبـير - في أغلبها الأعم، لمصارف يغلب عليها المصلحة العامة للمجتمع والبيئـة المحيطـة بهـا، إلى جانـب تحقيـق الـوفرة الشخصية لمالكيها لتواكب التحولات والتغيرات المحيطة في البيئات المختلفة سواء كانت إقليمية أو عالميـة، حيـث إن البناء التنظيمي [1]، لابد له أن يعكس الأنشطة التـي تـتم ممارسـتها، وبنـاء عـلى ذلـك يكـون مـن المتوقـع أن يتضمن البناء التنظيمي لبنك تجـاري إدارات رئيـسية للودائـع والائـتمان والاسـتثمار والأوراق الماليـة، إلى جانـب إدارات فرعية لأنشطة الحسابات، والشئون القانونية، والمالية، والرقابة.

ولذا يبين الباحث من خلال الشكل التالي بناءً تنظيمياً مبسطاً لبنك تجاري ذي وحدة مصرفية واحـدة، حيث يمكـن أن تكـون هنـاك إدارات أخـرى للبحـوث، والعلاقـات العامـة، والتخطـيط والمتابعـة، والأمـن، والشئون القانونية **وفـي الأعم يتكون البنك التجاري من:**

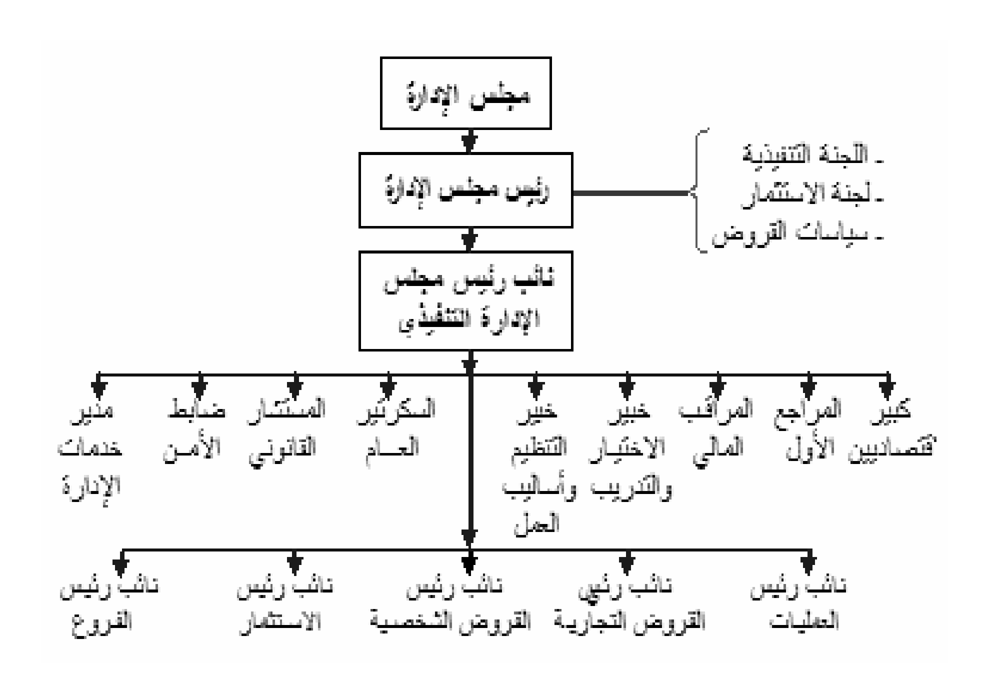
- رئيس مجلس إدارة.
- نائب أو أكثر لرئيس مجلس الإدارة ... ثم
- مديري الأفرع الرئيسية لعمليات البنك والتي يتحدد منها الهيكل المصفوفي لأنشطته.

ويمكن توضيح ذلك بالوصف الذي وصفه الأستاذ الدكتور/ سيد الهواري في الرسم التالي [2]، شـكل رقـم (17):

ومن خلال هذا التخطيط المبسط يتضح أن أي بنك يمر هيكله التنظيمي بأفـرع نـشاطه، وكـل نـشاط منها يكون على رأسه مدير عام، ثم مديرو إدارات فنية وتخصصية، يليهم نواب مـديري الإدارات، ثـم يـأتي في نهاية السلم الوظيفي إذا ما تـم أخـذه مـن أعـلى إلى أسـفل الموظفـون التنفيـذيون، والـذين لهـم حـق التعامل المباشر مع العمـلاء، وتقـديم أفـضل الخـدمات المـصرفية بأسـاليب وتكنولوجيـا وجـودة متجـددة وعالية، وهم المراقبون، ثم رؤساء الأقسام ويليهم في أدني الوظائف التنفيذية من يطلق علـيهم مـصرفو (أ) والأدنى منه يطلق عليهم مصرفو (ب) وهؤلاء هم الموظفون حديثو التعيين بالبنك.

1 د.منير هندي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

2 د.سيد الهوارى، إدارة البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 68.



شكل رقم (17)

خريطة تنظيمية لبنك تجاري متوسط الحجم

وهنا لا يكون بهذا التخصص مجال للتحديث إلا في حالة دمج بعض الوظائف أو تسلسلها بالشكل السابق الحديث عنه. ولكن المهم هنا الشكل والهيكل العام للبنك الذي يحدد أسلوب عمل هذا البنك، وبالتبعية ينم عن أسلوب الاقتصاد المنفذ بالدولة، وهذا التحديث هو ما أطلق عليه إعادة هندسة البنك حيث أصبح بعض هذه الإدارات يتبع لرئيس مجلس الإدارة مباشرة، ومن خلاله يقدم تقريراً عما يحدث بالبنك إلى مجلس الإدارة لكي يكون ملما بآخر تطورات الموقف المصرفي، وتطور العمالة واتجاهاتها المصرفية من ركود أو انتعاش أو أن يكون هناك رئيس تنفيذي هو المسئول عن هذه الإدارات أمام رئيس مجلس الإدارة، وهذه الإدارات تتمثل في إدارات التفتيش، والرقابة المصرفية، والأمن والتأمينات، كما يوضحه البنيان التالي لبعض البنوك التجارية العربية قبل وبعد الهيكلة شكل رقم (18،19).

ثانياً: البنك الأهلي الأردني

هو مؤسسة أردنية تأسست عام 1955 وفقا لأحكام قانون تسجيل الشركات لعام 1927، وهو مسجل كشركة مساهمة عامة محدودة مركزها الرئيسي عمان بالمملكة

الأردنية الهاشمية، لذا يقوم بدور رائد في صناعة الخدمات المالية منذ 50 سنة بالداخل والخارج، حيث مر بعدة مراحل عبر هذا التاريخ الطويل، **أهمها:**

- يعد أول بنك أردني النشأة، ويبلغ رأسماله عند التأسيس 350,000 دينار أردني، بينما رأس ماله الحالي 85 مليون دينار، حيث رفع البنك المركزي الحد الأدنى لرؤوس أموال البنوك ليصبح 20 مليون دينار أردني اعتبارا من عام 1997، وليصبح 40 مليون دينار أردني قبل نهاية عام 2007، وينتظر العمل على زيادة رأس المال خلال الأعوام المقبلة وفقاً لتوسعه الإقليمي والدولي.

- يقوم بالأعمال المصرفية من خلال فروعه في المملكة، وقبرص، وفلسطين، والشركة التابعة له في لبنان، نظراً لأن له حضوراً إقليميا في لبنان، وفلسطين، وقبرص، و19% حصة في JIBالندن.

- يعتبر نجاح البنك الأهلي الأردني عبر العقود الستة الماضية من قصص النجاح الواضحة على المستوى الاقتصادي المحلي والإقليمي والعالمي، **حيث كان هدف البنك:**

- **لحَاملي الأسهم:** أعلى العوائد المتنامية.
- **للموظفين والإدارةِ:** حياة مهنية مستقرة ومنتجة ومكافآت مجزية.
- **للعملاءِ:** منتجات مصرفية جديدة على نطاق واسع وخدمة مميزة وأسعار معتدلة.
- **للمجتمعِ:** مساهمة فاعلة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية
- **للمنظمين:** الجدارة، والأمانة، والتطابق مع بأزل 2.

كما يطمح بتحقيق هذه الأهداف أن يتحول إلى مؤسسة عالمية.

ساعد على نجاح البنك عبر تاريخه ما حققه الأردن من خلق بيئة ملائمة لعمل البنوك، إذ أوجد التشريعات المناسبة، وتبنى السياسات الاقتصادية والمالية والنقدية الحصيفة على مدى العقود الماضية.

سمحت التشريعات والسياسات الاقتصادية الأردنية بتنوع أشكال البنوك بالمملكة، فلديها بنوك تجارية، وبنوك استثمار، وبنوك إسلامية (تعمل وفقا لأحكام الشريعة الإسلامية)، ومؤسسات مالية متخصصة لتمويل قطاعات الزراعة والصناعة والبلديات، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبنوك للفقراء.

نما الجهاز المصرفي الأردني بشكل ملموس ليواكب التطورات المصرفية العالمية، وازداد عدد البنوك المرخصة ليصبح الآن ثلاثة وعشرين بنكاً، منها بنكان يعملان وفق تعاليم الشريعة الإسلامية السمحة، وثمانية بنوك غير أردنية. أمّا عدد فروع البنوك المرخصة فقد وصل في نهاية عام 2005 إلى 506 فروع منتشرة في مدن وقرى المملكة

1- عوامل تطوير النظام المصرفي الأردني "رؤية ورسالة"

هناك مجموعة من العوامل ساعدت على تطوير النظام المصرفي الأردني ككل؛ منها ما هو متعلق بدور الحكومة والسلطات النقدية في التطوير، ومنها ما هو متعلق بدور البنوك في التطوير **أهمها ما يلي:**

- تحديث التشريعات الجديدة.

حيث واصل البنك المركزي مراجعته الشاملة لمنظومة التشريعات التي تحكم عمل الجهاز المصرفي بحيث تتماشى مع أحدث المعايير الدولية، وأصدر قانونا جديداً للبنوك عام 2000، يشكّل نقلة نوعية فى تطوير العمل المصرفي بما يتماشى مع المستجدات العالمية، كما صدر قانون المعاملات الإلكترونية المؤقت رقم 85 لعام 2001، وبدأ العمل به اعتباراً من 2002/3/31.

- تعليمات البنك المركزي.

أصدر البنك المركزي العديد من التعليمات المتعلقة بعمل الجهاز المصرفي **من أهمها:**

1- تعليمات التعامل على أساس الهامش بالعملات الأجنبية.

2- تعليمات مراقبة الامتثال.

3- تعليمات مكافحة غسيل الأموال.

4- ألغى العديد من التعليمات التي أصبحت لا تتماشى مع المعايير والممارسات الدولية الحديثة.

5- إصدار وتعديل تعليمات إدارة موجودات ومطلوبات البنوك، وتعليمات إدارة الصناديق والمحافظ الاستثمارية بالعملات الأجنبية لصالح العملاء.

6- قام بتحرير أسعار فائدة الإيداع عام 1988، وتحرير أسعار فائدة الإقراض عام 1990.

7- حدد الحد الأدنى لرأس المال التنظيمي بما يعادل 12% من الموجودات والبنود خارج الميزانية المرجحة بالمخاطر ومخاطر السوق، واعتبرها الحد الأدنى لكفاية رأس المال ratio Capital Adequacy.

8- ساهم فى تأسيس مؤسسة ضمان الودائع عام 2000 .

9- منح ترخيصا لثلاثة بنوك عربية للعمل في الأردن عام 2004.

10- شجع سياسة الدمج Consolidation أو التملك أو التصفية التي أولاها عناية خاصة في إطار سياسته الرامية إلى تنقية القطاع المصرفي وتقويته، **وقد سُجلت خلال الأعوام الخمسة عشر الأخيرة مجموعة من هذه العمليات تحت رعايته وتشجيعه، منها:**

- **تملك** البنك العربي لبنك عمان للاستثمار.

- **تصفية** بنك البترا.

- **دمج** بنك فيلادلفيا مع البنك الأهلي الأردني مع احتفاظ الأخير باسمه.

- **دمج** بنك الأعمال مع البنك الأهلي وتملك الأخير اعتبارا من ديسمبر 1996.

- **امتلك** البنك الأهلي الأردني نسبة 85% من شركة البنك الأهلي الدولي- لبنان (ش.م.ل شركة مساهمة لبنانية)، وقام خلال عام 2004 برفعها إلى 96.4%، ثم قام فيما بعد بتملك حصة أخرى حتى وصل ما يمتلكه يعادل نسبة 97.88% من رأس مال البنك في نهاية عام 2009، ثم قام بإعادة تكوين رأس مال الشركة التي تعتبر من أهم مجموعة فروعه الخارجية التي تم تطوير أساليب وإجراءات العمل فيها.

وكانت رؤية البنك الأهلي الأردني ذو ثلاث مراحل هما:

المرحلة الأولى: أن يكون واحداً من أكبر المجموعات المالية في الأردن وأكثرها ربحية "أكثر من مجرد بنك".

المرحلة الثانية: مؤسسة مالية قيادية معترفاً بها في الشرق الأوسط "أكثر من مجرد مؤسسة أردنية".

المرحلة الثالثة: لاعباً مصرفياً رئيسياً على المستوى العالمي "أكثر من مجرد مؤسسة شرق أوسطية".

رسالة البنك كانت في النقاط التالية:

سعى البنك لتحقيق أهداف مساهميه وعملائه وموظفيه ملتزما بأرقى المعايير الأخلاقية في السلوك المهني المصرفي من ناحية التميز في الأداء، والإفصاح عن نتائج أعماله بدقة وشفافية، والامتثال الكامل للقوانين والقواعد والتعليمات التي تنظم أنشطة البنك. وتأكيدا لذلك تم إعداد دليل الحاكمة المؤسسية والذي اعتمده مجلس الإدارة ووضعه موضع التنفيذ اعتبارا من 2008/1/1، والذي يمثل كما عرفته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الدولية OECD؛ بأنه تنظيم حقوق وواجبات القائمين علي إدارة المؤسسة، ومجلس إدارتها ومساهميها والجهات الأخرى التي لها اهتمام بالمؤسسة. كما إنه يبين الآلية التي تتضح من خلالها أهداف المؤسسة، ووسائل ومراقبة تحقيقها، وبالتالي فإن الحاكمة الجيدة هي التي توفر لكل من المجلس والإدارة التنفيذية الحوافز المناسبة للوصول إلى الأهداف التي تصب في مصلحة المؤسسة، وتسهل إيجاد عملية مراقبة فاعلة، وبالتالي تساعد على استغلال مواردها بكفاءة، حيث تنبع أهمية الحاكمة من أنها توفر أسسا للتطوير والأداء المؤسسي المستقبلي بهدف دعم الثقة في أنشطة البنك كمتلقٍّ لأموال المودعين والمساهمين، ولتمكينه من المساهمة بنجاح في تطوير الخدمات المصرفية المقدمة مما يساهم في رفع

كفاءة الاقتصاد الوطني بشكل يتوافق مع تعليمات البنك المركزي الأردني، وأفضل الممارسات الدولية **حيث يرتكز هذا الدليل على المبادئ الاسترشادية التالية:**

- **العدالـة:** في معاملة كافة الجهات ذات العلاقة Stakeholders مثل الدائنين، المساهمين، المودعين، موظفي البنك، السلطات الرقابية.

- **الشفافية:** والإفصاح بشكل يمكن الجهات ذات العلاقة من تقييم وضعية البنك وأدائه المالي في أي وقت.

- **المساءلة:** في العلاقات بين إدارته التنفيذية (مجلس إدارته والمساهمين)، وبين الجهات الأخرى ذات العلاقة.

- **المسئولية:** من حيث الفصل الواضح في المسئوليات، وتفويض الصلاحيات بكافة المستويات

إستراتيجية البنك من خلال النقاط التالية:

- كانت إستراتيجية البنك في تطوير برامجه الإبداعية الجديدة، وتحديث إجراءات العمل المصرفي وفقا لأفضل الممارسات العالمية عن طريق التخطيط المنظم، فالتطبيق الدقيق، فتحقيق النجاح المنشود، من خلال أدائه على الأمد الطويل.

- سعى البنك من خلال هيكلته لتصفية موجوداته غير العاملة وغير المنتجة للدخل؛ لتعزيز جودتها وزيادتها لأنها تجني إيرادات له، كما سعى لإعادة هيكلة الجوانب التشغيلية لنشاطاته وتحسين التمويلية والاستثمارية منها.

- مساهمته من خلال إداراته الناجحة ذات الخبرات المتميزة في تطوير نفسه **عن طريق:**

1- تقوية قاعدة رأس المال.

2- التكيف مع الاتجاهات الإبداعية في العمل المصرفي عن طريق تعميق استخدام التكنولوجيا الحديثة في مختلف أعماله وأنشطته، الأمر الذي مكنه من التناغم مع عصر الخدمات والصرافة الإلكترونية بجدارة.

3- تطوير خدماته المصرفية، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز قدراتها التنافسية الناتجة من دراستها المستمرة لحاجة السوق المحلية والإقليمية والدولية، وتلبية حاجاته وحاجة العملاء، علاوة على تحسين طرق تسويق خدماته.

4- متابعة التطورات المصرفية الإقليمية والدولية أولا بأول، والتفاعل مع مستجداتها بما يخدم الوطن والقطاع.

5- تطوير كفاءة العاملين لديه بإتباع أحدث الأساليب المتعلقة بما يسمى TalentDevelopment، وذلك من خلال زيادة الإنفاق في مجالات تنمية الموارد البشرية، وعلى مختلف المستويات الإدارية.

6- إتباع العديد من أحدث المعايير الدولية المتعلقة بالحكمية المؤسسية، وبما يتلاءم ويتناسب مع الظروف الأردنية.

7- الاستفادة من ظروف المنافسة المحلية والإقليمية الناجمة عن دخول منافسين جدد للسوق المصرفية.

- تطبيق مفهوم الحكمية والامتثال والاشتراك في موقع "Bankers Almanac" الدولي المتخصص، في البيانات والمعلومات المتعلقة بالامتثال، وسرعة الإطلاع على بيانات البنك المستحدثة بهدف زيادة التوعية بمواضيع مكافحة غسيل الأموال، ومكافحة تمويل عمليات الإرهاب.

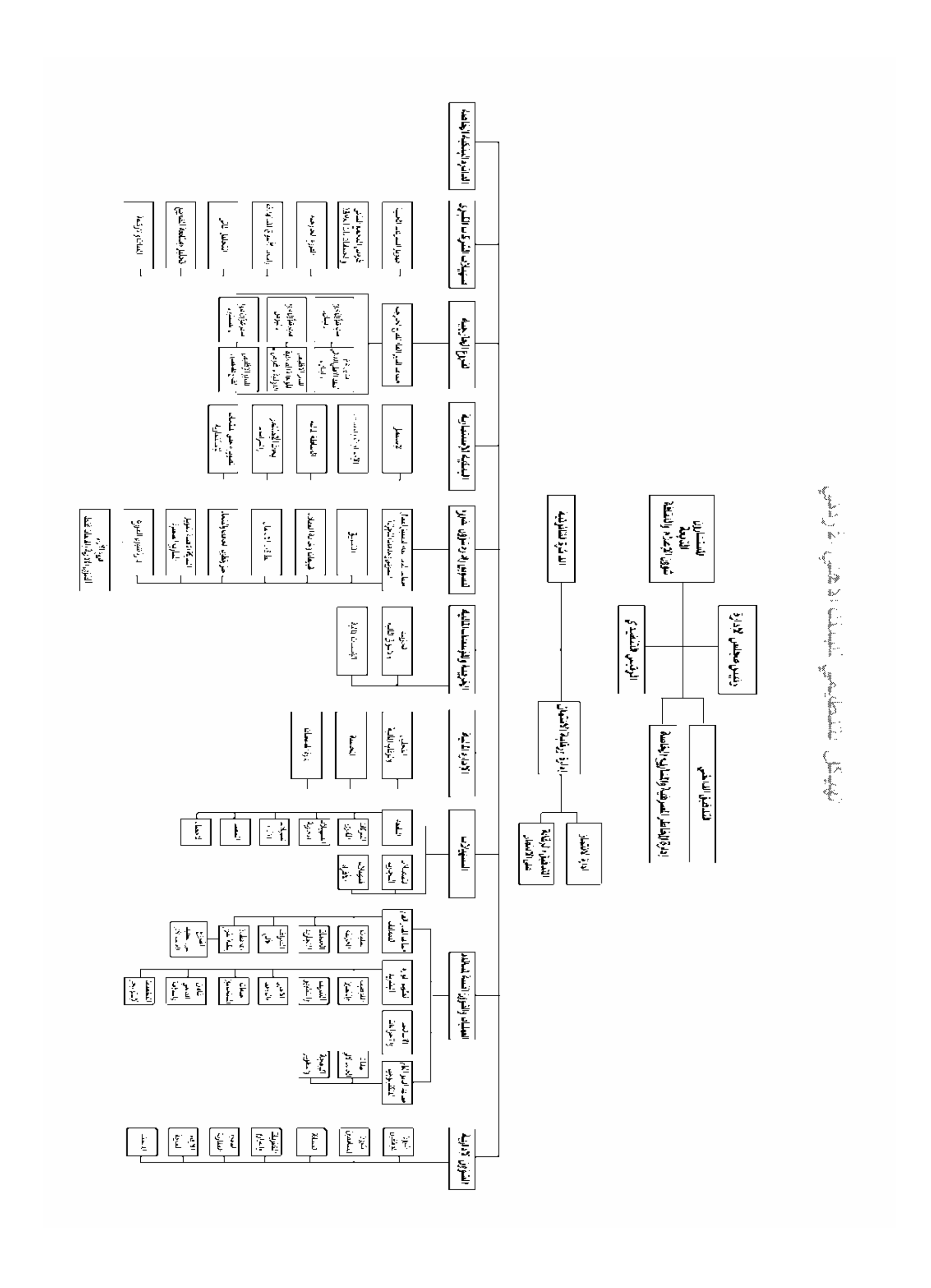
تحديد الثقافة المؤسسة لمفاهيم ومعتقدات وتصرفات الأشخاص والشركات بما يتناسب مع الهوية المؤسسية للبنك لتعزيزها في المقام الأول، **والتي شملت التركيز على:**

- **التميــز:** بالتركيز على نوعية تدريب الموظفين ومنهجية التعليم المستمر.
- **الربحيـة:** بالمحافظة على الأرباح المحققة وزيادتها في المستقبل.
- **الإبــداع:** باستحداث منتجات جديدة وقنوات توزيع تتناسب وواقع السوق.
- **العملاء:** بتطوير الهيكل التنظيمي باستمرار بهدف خدمة كافة القطاعات الاقتصادية.
- **الجدارة:** بصرف مكافآت والمشاركة في الأرباح وفقا لأداء وإنتاجية وجدارة الموظف.
- **المبيعـات:** باستحداث المزيد من وظائف البيع ومضاعفة وقت البيع للموظفين.
- **الإستراتيجية:** بابتكار ثقافة التخطيط الاستراتيجي المستقبلي لدى موظفي البنك.
- **التكنولوجيـا المقدمة:** باستخدامها الاستخدام الأمثل لتقنية المعلومات.
- **إتباع المنهجية العلمية:** باستخدام أساليب حديثة وعلمية في مجال تقييم المخاطر والأرباح.

2- مراحل وإجراءات إعادة الهيكلة

باشر البنك تنفيذ خطة إستراتيجية اعتمدت على تطوير وإعادة هيكلته [1]، لتتواءم مع المعايير المصرفية العالمية، وتعليمات الحكومة المتمثلة في التوجيهات التي حددها البنك المركزي الأردني في منهجه، بالإضافة إلى تنفيذ خطة للتوسع بشبكة فروع جديدة تتضمن

1 حجم وأداء البنوك الأردنية (1996- 2005) www.abj.org.jo-



المصدر: البنك الأهلي الأردني

شكل رقم (18)

الهيكل التنظيمي للبنك الأهلي الأردني قبل إعادة الهيكلة

افتتاح عدة فروع أخرى تنسجم مع التطور والنمو الذي يشهده البنك في مختلف مجالات عمله، حيث يوضح ذلك شكل رقم (18) أي قبل إعادة هيكلته، ومن ثم قام البنك بإجراء عملية إعادة هيكلة جذرية وتنظيمية لأعماله في منتصف عام 2003 [1]، تم وضعها بناء علي التوجهات الإستراتيجية للإدارة العليا به كشكل رقم (19)؛ لتنظيم الأنشطة والعمليات التي يقوم بها من خلال تقسيمها لثلاثة قطاعات رئيسية حسب نوع الوظائف الرئيسية التي يقوم بها البنك، والتي تؤدى وفقا للهيكل التنظيمي الجديد، حيث إنها تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق رؤية البنك ومهمته وأهدافه الإستراتيجية، **وهي:**

أ - قطاع تطوير الأعمال (مراكز الربحية).

ب- قطاع الدعم المساند "القطاعات المساندة" (مراكز التكلفة).

ج- قطاع الدوائر الرقابية "القطاعات الرقابية والإشرافية".

وذلك لتوفير الدعم اللازم لمراكز الربحية للقيام بأعمالها على أكمل وجه، وخصوصاً فيما يتعلق بمركزية العمليات لكافة الأعمال والإجراءات الروتينية للفروع التي ستقوم بالتركيز على الجانب التسويقي وخدمة العملاء.

أ- قطاع تطوير الأعمال

ويشمل الدوائر ذات الربحية في البنك، والتي تهدف لتطوير الأعمال وزيادة الربحية وتنوع مصادرها، واستهداف القطاعات الاقتصادية الواعدة، وتشمل في عناصرها الأساسية مجموعة التسهيلات الائتمانية، **والتي تضم أربعة مراكز مختلفة الربحية هي:**

1- تسهيلات الشركات الكبرى.

2- التسهيلات التجارية.

3- تسهيلات الأفراد (قروض التجزئة وبطاقات الائتمان)، **والتي تم تقسيمها إلى أربع وحدات رئيسية هي:**

- وحدة تطوير المنتجات المصرفية..
- وحدة التسويق.
- وحدة المبيعات وخدمة العملاء.
- وحدة إدارة ومتابعة الفروع.

---

1 التقرير السنوي للبنك عن عام 2003 & البنك الأهلي الأردني، التقرير السنوي عن عام 2009.

www.ahli.com/arabic/investor_relations_ar3.shtm

4- دائرة معالجة ومتابعة الائتمان **عن طريق:**

- استكمال تأسيسها وتجهيزها بالكوادر الوظيفية المتميزة القادرة على تفاعيل مبدأ إدارة العلاقات الائتمانية، وتطوير طرق العمل لدراسة وتقييم طلبات التسهيلات الائتمانية؛ بإعادة صياغتها بما يتوافق مع أحدث النظم المطبقة عالميا، وبما يؤدي لضبط المخاطر، وتوفير كافة عناصر القرار الائتماني السليم، مع التركيز على تعزيز نهج ربحية الحسابات (عمولات التسهيلات غير المباشرة)، وجمع كافة المعلومات الضرورية اللازمة لإدارة الحسابات بالشكل الصحيح.

- إنشاء نظام إنذار مبكر لدى وحدة توثيق العقود والرقابة على الائتمان للكشف عن أية علامات قد تشير لضعف الحسابات واحتمال بدء تعثرها.

ب- قطاع الخدمات المساندة

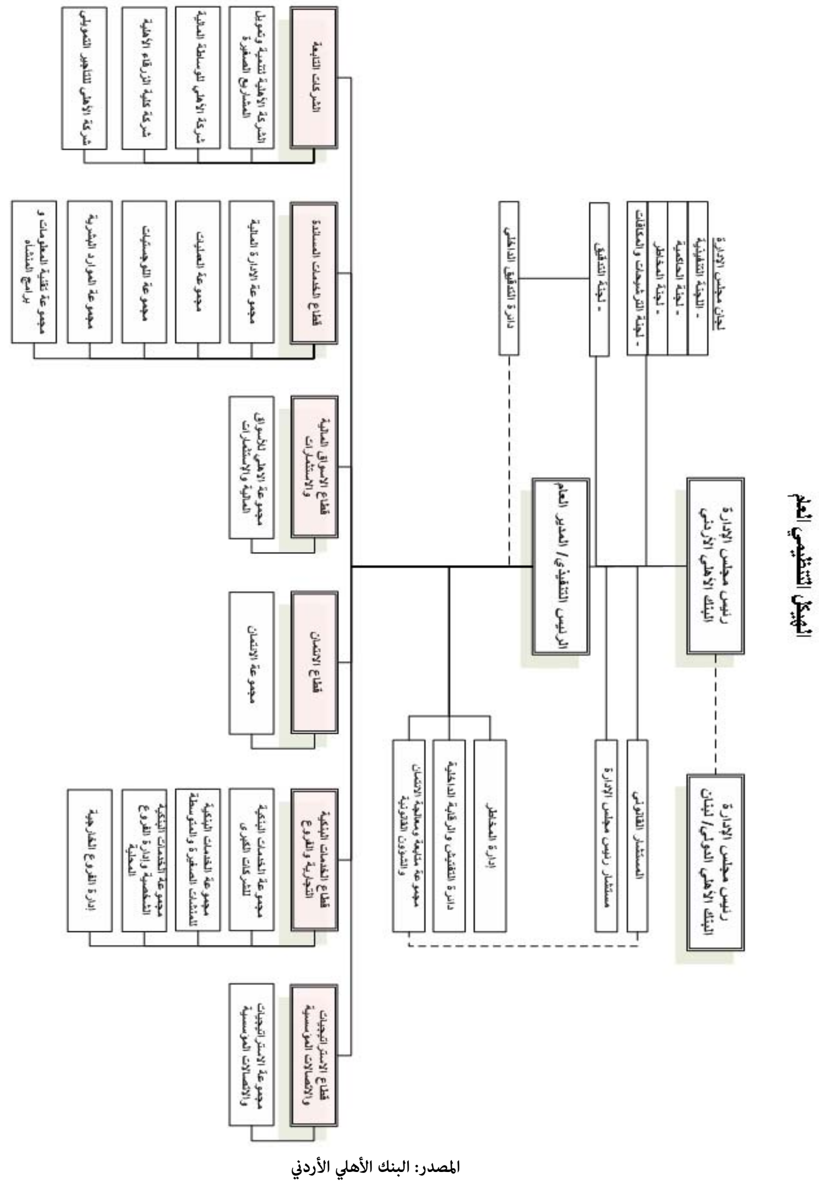
ويشمل الدوائر التي تقدم خدماتها إلى الدوائر ذات الربحية لتمكينها من تحسين إيراداتها ونوعية خدماتها المقدمة للعملاء، **والتي شملت:**

1- إعادة ترتيب وتنظيم وتوحيد الإجراءات وأساليب العمل المحاسبية، وحوسبة كافة التقارير المالية سواء تلك التي تصدر للأغراض الداخلية أو الخارجية، وكذلك تفاعيل وإعادة تنظيم عمليات المحاسبة المركزية للفروع ومراكز العمل المختلفة، لذا تمت إعادة تنظيم العمل لدى المحاسبة المركزية بهدف تجميع كافة المهام المتعلقة بالأمور المالية في جهة واحدة، والعمل على حوسبة وتطوير كافة التقارير الإحصائية والمالية للفروع والدوائر الأخرى مركزيا من قبل دائرة متخصصة، إلى جانب القيام بتزويد كافة الفروع والإدارات بما يلزمها من معلومات وتقارير لتحسين الأداء، ورسم الخطط والسياسات المستقبلية بناء على مفاهيم وأسس علمية؛ إذ تم توحيد كل من الدائرة المالية والمحاسبية، ودائرة الرقابة المالية ووحدة الإحصاءات وبناء المخصصات ضمن دائرة واحدة هي الإدارة المالية، كما تولت دائرة الرقابة المالية أعمال التحليل المالي الشهري لكل من الفروع والمناطق الجغرافية والمستوى الكلي للبنك مقارنة مع القطاع المصرفي ككل **مما يحقق للبنك فوائد كبيرة منها:**

أ- تزويد الإدارة العليا بمعلومات مالية دقيقة في الوقت المحدد.

ب- توفير نظام رقابة فعال علي إيرادات ومصروفات البنك.

2- استكمال دراسة وتطوير وتوثيق وتحديث إجراءات العمل بكافة الدوائر والأعمال المصرفية، وإعداد دليل شامل يحتوي على كافة الإجراءات وأساليب العمل والسياسات العامة للعمل المصرفي، وتوحيد نمطية تقديم الخدمة في منافذ التوزيع المختلفة. ومنها شرعت دائرة البرمجة والتحليل في إعادة هيكلة برامجها وتنقيح الأنظمة القائمة لتتوافق مع توجهات البنك نحو مركزية العمليات الخلفية للفروع، ونقل معظم العمليات التي تقوم بها تلك الفروع لدائرة العمليات المركزية "الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات" لتفاعيل الإدارة المميكنة مركزيا بحيث تتم تلك العمليات في الإدارة العامة بما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، وتخفيض المصروفات بهدف تفرغ موظفي الفروع للنواحي التسويقية، وتحويلها لمراكز ونقاط بيع للخدمات والمنتجات المصرفية.



المصدر: البنك الأهلي الأردني

شكل رقم (19)

الهيكل التنظيمي للبنك الأهلي الأردني بعد إعادة الهيكلة

لذا تمت إعادة هيكلة كل من دائرة التسويق، ودائـرة تطـوير المنتجـات، ودائـرة خـدمات العمـلاء والبيـع وخدمات الأفراد وجمعهم تحت مسمى إدارة التسويق وخدمات التجزئة. وأصبحت هـذه الإدارة مـسئولة بشكل كامل عن تحقيق إستراتيجية البنك فـيما يتعلـق بـسوق خـدمات التجزئـة، وتعزيـز تنميـة مهـارات تقديم الخدمة للعملاء، وأساليب بيع تلك الخدمات والمنتجات، بالإضافة إلى ترجمـة أهـداف البنـك رقميـا بوضع مستهدفات تعاقدية لمنافذ بيع الخدمات في الفروع، ومتابعة مدى الإنجاز المتحقق.

3- لعبت إدارة الموارد البشرية دورا أساسيا في تحقيق أهـداف البنـك نظـرا لتمتعهـا بالعنـصر البـشري الذي يمثل محور تطوير أعمال البنك وزيادة إنتاجيته، حيث تم تفاعيله من خلال فصلها عن دائـرة شـئون الموظفين لتصبح دائرة جديدة مـستقلة تتـولى رسـم الاسـتراتيجيات الأساسـية لإدارة المـوارد البـشرية وفقـا لمناهج وأساليب موضوعية؛ لتقييم الأداء العام للموظفين، واستقطاب وتوظيف العناصر البشرية مـن ذوى الكفاءات العالية، والمحافظة عليها من خلال تحقيق الرضا الوظيفي، وخلق

أجواء مهنية ذات تحديات عالمية وبيئة وظيفية مناسبة تعتني بمكافأة الموظفين ذوي الأداء المتميـز والإنتاجيـة العالية بالاستناد إلى نظام شامل وموضوعي للتقييم يعتمد على قياس مـدى الإنجـاز للأهـداف الأساسـية المحـددة مسبقا على مستوى مراكز العمل، وعـلى المـستوى الشخـصي للمـوظفين. كـما تـسعى إلى تطـوير وتنميـة قـدرات الموظفين بتدريب الكفاءات العاملة وفـق الأسس الحديثـة لتـدعيم فكـرة الموظـف الـشامل دون إهـمال الجانـب الوظيفي، إلى جانب ربط أداء الموظفين بالثقافة المؤسسية وبالهوية الحضارية المميزة للبنوك العربية.

ج- قطاع الدوائر الرقابية وإدارة المخاطر

يشمل هذا القطاع الدوائر التي تقوم بأعمال الإشراف الرقابي على كل من:

- دوائر تطوير الأعمال.
- دوائر الدعم والمساندة.

بما يكفل قيام كل دائرة بواجباتها المنوطه بها والتي تشمل:

- **دائرة إدارة المخاطر المصرفية التي تم استحداثها ضمن برامج الهيكلة الجديدة** المطبقـة اعتبـارا مـن عــام 2003، والتي تم تأسيسها كدائرة من دوائر القطاعات الرقابية، والتي تقوم على تركيب وتطبيق وتفاعيل أعمالها من خلال تركيب نظام التقييم الذاتي للمخاطر، وإجراءات الرقابة CRSA عـلى عـدة دوائـر في البنـك، حيـث تـم اختبارهـا لـدى عـدة دوائـر مركزيـة في الإدارة العامـة؛ وذلـك للـسيطرة عـلى المخـاطر وتخفيفهـا إلى الحـد

الأدنى الممكن ضمن بيئة رقابية مناسبة. ويـتم تحديـد مـستوى المخـاطر المقبـول بالتعـاون مـع مـسئولي الدوائر المعنية، والإدارة العليا، ودائرة إدارة المخاطر والتي تضم مخاطر مراكز العمـل، وتحديـد الإجـراءات الرقابية المرتبطة بها، ثم تصميم اختبارات الاتساق ومتابعتها، وإعداد تقـارير لإدارة المخـاطر ترفـع لـرئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي مباشرة، ولجنة التـدقيق، ومـدراء الـدوائر المعنيـة ليـتم تحديـد المخـاطر والإجراءات الرقابية في ورش عمل خاصة مع هذه الدوائر، وبحضور فريق من دائرة التدقيق الداخلي التـي يتم فيما بعد تحديد اختبارات الاتساق لقياس حجم المخاطر، ومن ثم إدارتها.

- **دائرة إدارة وضبط وتوثيق الائتمان**، وقد تم إنشاؤها وتأسيسها للرقابة على سلامة القـرارات الائتمانيـة المتخـذة بعد صدور قرارات التسهيلات، حيث تعمل ضمن هذه الدائرة وحدة توثيق العقود والرقابة على الائـتمان مـع وحـدة إدارة الائتمان. ويتمثل الدور الرقابي لها في التأكد من أن عملية منح الائتمان تتم وفقا للسياسة الائتمانية المعتمدة مـن قبل إدارة البنك، ووفقا للأنظمة والتعليمات القانونية، إلى جانب استكمال كافة العقود والتوثيقات والـضمانات اللازمـة وفقا لشروط المنح، بالإضافة إلى إعمال الحفظ الأمين لهذه المستندات. **كما ضمت خطة هيكلة البنك:**

- **التطلع لتفاعيل مبدأ** العميل أولاً بجانب العمل بمفهوم إدارة العلاقات مع العملاء في حدود المفهـوم المصرفي.

- **فصل دائرة الموارد البشرية** عن دائرة شئون المـوظفين لـكي تعتنـي الأولى بمهـام التخطـيط والتنظـيم لعمليات التوظف والتدريب، وتقييم أداء العاملين، وتوصيف الوظـائف لهـم، بيـنما تقـوم الـدائرة الثانيـة بإدارة شئون الموظفين، وتطبيق سياسات الموارد البشرية بما ينسجم مع الإستراتيجية العامة للبنك.

- **إعادة تنظيم دوائر الإدارة المالية**، وتفاعيل الدور الرقابي والتحليلي لأنشطة البنك المختلفة.

- **تحصيل ومتابعة** ومعالجة التسهيلات المستحقة، وتعزيز فاعليـة إجراءات المعالجة سواء من خـلال

- **عمليات التسوية** أو إعادة جدولة الحسابات غير العاملة وإخراجها من التصنيف بالمتابعة الحـسابية لهذه الحسابات ووضعها تحت المراقبة، ومعالجتها أولا بأول، وتفاعيل إجراءات التنفيذ، وتسييل الضمانات والإجراءات القانونية إلى الحد الأقصى.

- العمل على الانتقال بعقلية المتابعة مـن الأسـلوب التقليـدي للأسـاليب الجديـدة والمبتكـرة في زخـم تحصيلات الديون غير العاملة مثل إصدار أسانيد القروض، أو تدبير عمليات زيادة رؤوس الأموال للـشركات المتعثرة، والعمل على إعادة إحيائها بهدف ضغط النفقات، وزيادة الإنتاجية، وتوفير البيئة الملائمـة للعمـل، والحجم الأمثل للفروع.

3- نتائج إعادة الهيكلة

يمكن استنتاج نتائج إعادة الهيكلة التي تمت من النقاط التالية شكل رقم (19):

- نجاح القطاع المصرفي الأردني خلال السنوات العشر الأخيرة في التخلص من ظاهرة التركز المصرفي Concentration، والتي تقاس بنسب حصص أكبر ثلاثة بنوك في الموجودات والودائع والتسهيلات لإجمالي الموجودات والودائع والتسهيلات، **حيث تشير البيانات المتوفرة لآخر عشر سنوات إلى** [1]:

1- انخفاض حصة موجودات أكبر ثلاثة بنوك من 61% عام 1996 إلى 1.48% عام 2005.

2- انخفاض حصة أكبر ثلاثة بنوك في الودائع من 62.3% عام 1996 إلى 2.50% عام 2005.

3- انخفاض حصة أكبر ثلاثة بنوك في التسهيلات من 8.58% 1996 إلى 7.39% عام 2005.

الأمر الذي يعني انخفاض مخاطر التركز بشكل واضح.

- تميز السوق المصرفي الأردني في السنوات الأخيرة بالتطور السريع والملحوظ في تنويعه للخدمات المصرفية المقدمة، وبخاصة الخدمات الإلكترونية التي أدخلتها البنوك الأعضاء للسوق المحلي مثل:

- Internet Banking
- SMS Banking
- Bank insuranc
- Internet shopping card

- إعادة تعبئة الهواتف الخلوية "التليفونية"- دفع الفواتير.VMRS

- تسديد فواتير المياه والكهرباء والتليفونات من خلال القنوات الإلكترونية البنكية.

- أطلق البنك مبادرة "الأهلي يهتم" لتطوير الهيكل التنظيمي والبيئة الداخلية فيه، حيث تعاون مع منظمة

- الصحة العالمية لإطلاق حملة توعية صحية داخلية لتثقيف الموظفين بأهمية إتباع نمط حياة صحية من واقع مسئولية البنك الاجتماعية تجاه المجتمع الذي يعيش فيه.

- صدور قوانين الخصخصة وتأسيس اللجنة التنفيذية لها تحت إشراف مجلس أعلى يرأسه رئيس مجلس الوزراء.

- يتضمن الهيكل التنظيمي للبنك الجديد الفصل بين وحدات العمل المسئولة عن منح الائتمان ووحدات الرقابة على الائتمان من حيث شروط المنح، وصحة القرار الائتماني،

1 حجم وأداء البنوك الأردنية (1996- 2005)، مرجع سبق ذكره - www.abj.org.jo

والتأكد من تنفيذ كافة شروط المنح، والالتزام بالسقوف والمحددات الـواردة في الـسياسة الائتمانيـة وغيرهـا من التعليمات ذات العلاقة.

- قصد بالديون المعاد هيكلتها تلك التي يعاد ترتيب وضع التسهيلات الائتمانيـة لهـا مـن حيـث إطالـة عمرها الائتماني، أو تأجيل أو تعديل أقساطها، أو تمديد فترة السماح لها... الخ، وتـم تـصنيفها كـديون تحـت المراقبة.

- يشكل مجلس الإدارة لجاناً منبثقة عنه بأهداف ومدد محددة يتم تفويضها بـصلاحيات ومـسئوليات معينة، تقوم برفع تقارير دورية له بعد نهاية كل فـترة، حيـث يـتم إعـداد ميثـاق Charter يوضـح آليـات تشكيل هذه اللجان، ووصف أهدافها ومهامها وصلاحياتها، ولا يعفى المجلس نتيجـة وجــود تلـك اللجـان من تحمله المسئولية المباشرة عن جميع الأمور المتعلقة بالبنك، كما يعتمد مبدأ الشفافية عند تعيين أعضاء لجانه، ويتم الإفصاح عن الأسماء وملخص أعمالهم ومسئولياتهم ضمن التقرير السنوي للبنك.

- بلغ عدد موظفي البنك 1498 موظفا في أخر ديسمبر 2003.

ثالثاً : بنك البلاد السعودي بالرياض

يتضح من الشكل التالي للهيكل التنظيمي لبنك البلاد السعودي بالرياض قبل الهيكلة شـكل رقـم (20) كبنك يخضع لإشراف **وإدارة وقوانين الشريعة الإسلامية:**

- أنه بسيط في تقسيماته لأنه لا يقوم علي فكرة الانتشار لكونـه بنـك يعتـبر عـائلي، علـما بـأن جميـع البنوك السعودية أو أغلبها في الوقت الحالي قد أخضعت لإشراف وهيمنة مؤسسة النقد السعودي بـصفتها المسئولة عن القطاع المالي بالمملكة.

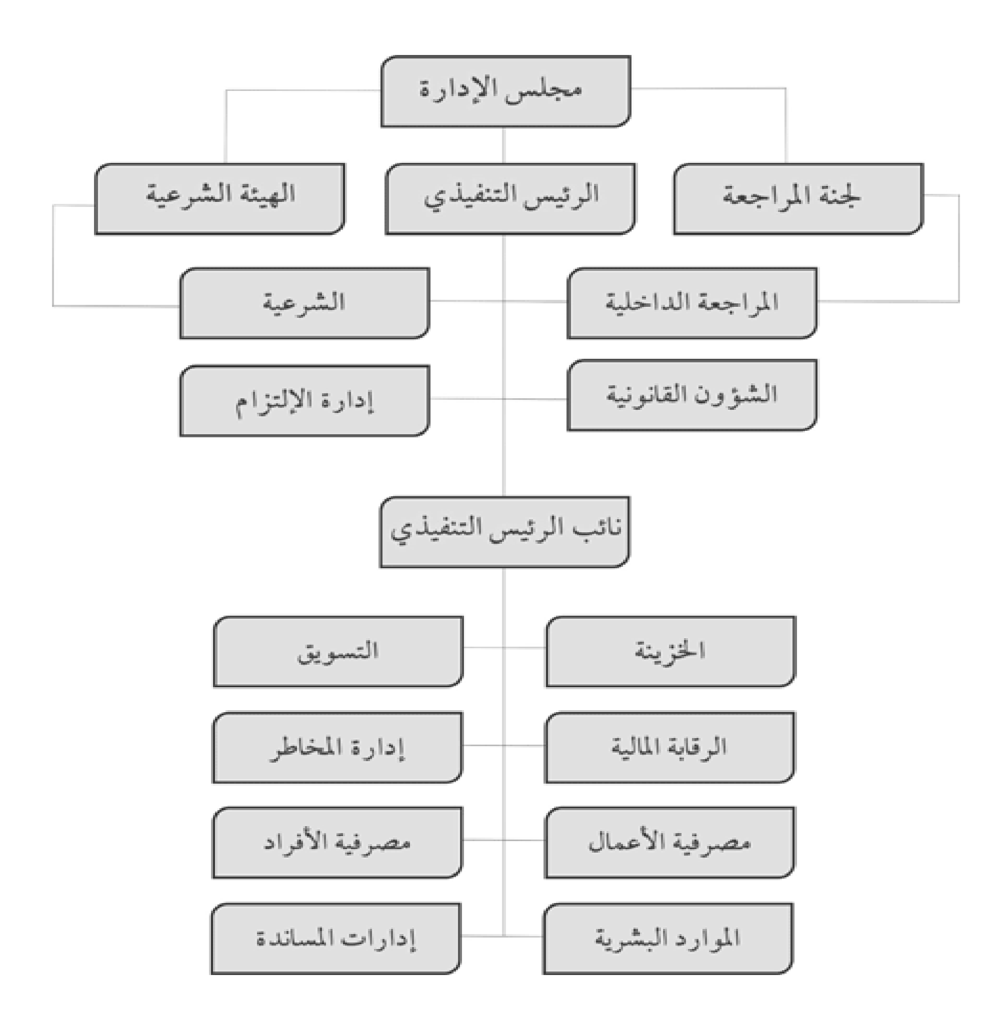
- يغلب على البنك محدودية الأقسام أو الدوائر التي تنظم عمله.

يتكون البنك من مجلس إدارة يشرف بصفة أساسية على لجنة المراجعة أو مـا تـسمي في بعـض البنـوك الأخـرى بإدارة التفتيش التي تشرف بدورها علي دائرة المراجعة الداخلية والشئون القانونيـة، كـما يـشرف مجلـس الإدارة عـلي دائرة الهيئة الشرعية وهي المنوط بها تنفيذ تعليمات مؤسسة النقد التي تقوم علي تنفيـذ مبـادئ الـشريعة الإسـلامية وإصدار الفتوى الشرعية فيما يخص تعاملات العملاء مع البنوك، حيـث تنقـسم إلى إدارتـين هـما إدارة الـشرعية، إدارة الالتزام.

- يعين مجلس الإدارة رئيس تنفيذي لإدارة البنك وتنفيذ توصيات وتعليمات المجلس ويكون منوط بـه الإشراف علي الأقسام التالية: إدارة المراجعة الداخلية، إدارة الشئون القانونية، إدارة الشرعية

- والفتوى، إدارة الالتزام؛ جنبا إلى جنب مع مجلس الإدارة الذي له الإشراف المباشر على تلك الإدارات.

- يعين مجلس الإدارة نائب للرئيس التنفيذي بعد موافقة الأخير أو ترشيحه له لمعونته والإشراف علي الإدارات الآتية: إدارة الخزينة، التسويق، الإدارة المالية والحسابات، إدارة المخاطر، إدارة الموارد البشرية وشئون العاملين، والإدارات المساندة كإدارة الأمن والخدمات المساعدة،....



المصدر: بنك البلاد السعودي

شكل رقم (20)

الهيكل التنظيمي لبنك البلاد السعودي

خلاصة الفصل

يتناول الفصل دراسة لحالة إعادة هيكلة القطاع المصرفي العربي شاملا بنوكه المركزية والتجارية فقط من حيث: توضيح صورة البنك الذي يرعى بنوكا أخرى كحالة سائدة في أغلب العالم، أخذاً البنك المركزي الأردني كمثال لدراسة تفصيلية عن البنوك المركزية العربية، ومؤسسة النقد العربي السعودي كدراسة نمطية موضحاً: كيف تمت مراحل وإجراءات إعادة هيكلة البنكين؟ وبيان رؤية ورسالة واستراتيجيات البنك المركزي الأردني الرئيسية والمساعدة للمرحلة التي تلي عملية الهيكلة من منظور شامل لنجاح عملية التغيير. وأيضا توضيح الفروق الجوهرية بين تقسيمات الهيكل التنظيمي ووحداته التنظيمية والوظيفية لهذا البنك قبل وبعد إعادة الهيكلة.

إما البنوك التجارية العربية فقد تم أخذ الهيكل التنظيمي لها مبينا: تقسيماته وتكوينه لبنك متوسط الحجم سائداً في غالبية دول العالم كصورة عامة، أخذاً البنك الأهلي الأردني كمثال لهذه الدراسة التفصيلية بينما الهيكل التنظيمي لبنك البلاد السعودي كحالة نمطية للمقارنة. مع توضيح مراحل وإجراءات إعادة هيكلة البنك الأهلي الأردني، وكذا عوامل تطوير النظام المالي في الأردن من رؤية ورسالة للمرحلة التي تلي عملية الهيكلة. مع توضيح بيان لأهم نتائج إعادة الهيكلة علي مستوي الأردن والدول العربية.

لأن هشاشة التعاون والتباعد المالي والمصرفي العربي قد فرضت ضرورة مواجهة تحديات المرحلة الراهنة، والناتجة من مرور العلاقات العربية البينية بين دِولةْ بمراحل من التوتر والانجذاب؛ أثرت على إمكانات انتقال الأيدي العاملة والاستثمارات المالية فيما بين أسواقه وهروبها للدول الأجنبية بحجج واهية، كما أن الضعف والتخلف ناتجان عن قلة العلم والمعرفة، الناتجة عن المعاناة من وطأه وآثر ما خلفه الاستعمار؛ اقتصادياً واجتماعياً في نفوس البشر.

فهي دول تعتبر حديثة الانتشار والاستقلال المالي، كثيرة الموارد قليلة الحيلة والتصرف والإدارة مبعثرة اقتصاديا واجتماعيا، وجدت نفسها في صراع بين الاتجاه القوي لبناء الدولة القطرية وتحديد معالمها، وبين الاندماج في كيان مالي اقتصادي عربي أكبر برغم أهميته لأمنها وتطورها. إلا أن ضعف وتباين التركيبة الاجتماعية، والنظم السياسية، وجماعات المصالح من أحزاب وعائلات وحتى أفراد، قد آثر بصورة مباشرة أو غير المباشرة على القطاع المالي العربي بصفة عامة؛ لأنها تمثل في حقيقة الأمر مشاكل القطاع المصرفي العربي باختصار، والتي حان الوقت لتصحيحها وعلاجها، فلكي يتم تصحيح أوضاع المصارف العربية يجب أولا التغلب على أهم العوائق الرئيسية التي تواجهها محليا وعالميا، وتنحصر في حصولها علي موارد بشرية من نوعية خاصة يغلب عليها صحوة الضمير، وإدراك الجميع أن العمل خلال المرحلة القادمة سيكون في محيط متزايد التعقيدات، ومتغير وغير تقليدي، يسوده حده المنافسة والاحتكار في أغلب أسواقه.

الفصل الرابع

إعادة الهيكلة

في القطاع المصرفي المصري

مقدمة

حرصت الدولة على أن توفر مقومات النجاح المطلوبة للإصلاح المصرفي في إطار تبنيها لخطة شاملة يرتكز أحد محاورها على تخفيض سيطرة المال العام من خلال المضي في تنفيذ خطوات تحديث الجهاز المصرفي بتطويره إداريا، وبيع مساهمات البنوك العامة في البنوك المشتركة، وطرح حصة الأغلبية للبيع لمستثمر استراتيجي إن وجد. ونظراً لكون هذه التجربة تعد الأولى من نوعها في السوق المصرية، فقد بدأت تنفيذ خطة تمهيدية تبعتها خطوات تنفيذية على أعلى مستوى، قامت بها على عدد من المراحل بدأتها بقيام البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد بإصدار القانون 88 لسنة 2003، وفي مادته 96 "إنشاء صندوق لتحديث أنظمة العمل في بنوك القطاع العام، وتنمية مهارات وقدرات العاملين فيها، وتغطية نفقات إلحاقهم بالبرامج التدريبية المحلية والعالمية، مع تطوير الإدارة بها، وإعادة هيكلتها" نظراً لأنها تستوعب أكثر من 50% من حجم تعاملات السوق المصرفية المصرية "تعاملات حكومية، إقراض، إيداع"، بالإضافة لدورها الوطني في تمويل المشروعات القومية والصفقات الإستراتيجية "قمح، أدوية"، بإجراء تغييرات واسعة في رؤساء وأعضاء مجالس إداراتها ليشغلها ذوو الكفاءات والخبرات العالية بحجة قدرتهم على تفاعيل حركة التطوير الشاملة بالجهاز المصرفي بما يؤدي لرفع مستوى الإدارة في البنوك العامة، أي تعديل الهياكل التنظيمية.

فالقطاع المصرفي للبنوك المصرية يتكون من كيانين رئيسيين يمثلان عصب الاقتصاد الوطني هما:

1- البنك المركزي

2- البنوك التجارية علي اختلاف أنواعها

وبما أن الهيكل التنظيمي يعد في اعتقاد الباحث من أهم المؤشرات الدالة على حجم أي قطاع بصفة عامة، حيث يمثل الخارطة التنظيمية في أداة متابعة العملية الإدارية داخل المنظمة والتي تظهر التباين في هياكله التنظيمية بين ما كان في الماضي من توجهات مصرفية بوجود بعض المسميات الوظيفية، ثم تم تعديلها لكي تساير الاتفاقيات والمعاهدات والقوانين الدولية في شكل الهيكل التنظيمي الجديد، أي بعد إعادة هيكلته سواء للبنك المركزي أو للبنوك التجارية.

وفي هذا السياق يأتي الفصل الرابع من الرسالة؛ ليتناول توصيف لخصائص الهيكل التنظيمي للبنك المركزي والبنوك التجارية المصرية كمثال عملي بصفة عامة، متناولاً إعادة الهيكلة في بنكي الإسكندرية والقاهرة كبنك تجاري قبل وبعد الهيكلة بصفة خاصة؛ وذلك **من خلال مبحثين هما على النحو التالي:**

المبحث الأول: إعادة الهيكلة في البنك المركزي والبنوك التجارية المصرية

المبحث الثاني: إعادة الهيكلة في بنك الإسكندرية كحالة تطبيقية لبنك تجاري

المبحث الأول

إعادة الهيكلة في البنك المركزي والبنوك التجارية المصرية

تمهيد

سعت الدراسة التطبيقية التي قام الباحث بإجرائها إلى إبراز تأثير التوجهات، من ثمة تغييرات تظهر في التقسيمات الهيكلية، والاختلافات فيما بينها وبين التقسيمات الهيكلية المواكبة للتغيرات الدولية والمحلية التي مر بها العمل المصرفي، انعكاساً للتطورات الكبرى التي شهدتها البنوك؛ من إعلان قرارات وتوصيات لجنة بأزل 2 وتعليمات صندوق النقد والبنك الدوليين.

فقد شهدت بيئة العمل المصرفية مجموعة من التحولات علي مدار العقود الماضية، حيث تنوعت الضغوط من أجل التغيير داعية إلى تغير الهيكل التنظيمي للبنك المركزي، وكذا البنوك التجارية المصرية أكثر من مرة منذ عام 1952، ونتيجة للمتغيرات العالمية والمحلية التي واجهت منظمات القطاع الحكومي علي مر الفترة والقطاع المصرفي بالأخص، فقد تأثر مستوى أدائها بشكل واضح في الفترة الأخيرة؛ لأن معظم المؤسسات المصرفية الحكومية بالدول العربية الآخذة في النمو بصفة عامة وفي مصر بصفة خاصة، تعمل منفصلة عن العالم الخارجي ومن ثم لا تستوعب ما يستجد حولها من تحديات وتطلعات الدول الكبرى؛ بامتلاك اقتصاديات العالم بأشكاله المختلفة، سواء بالمنافسة مع القطاع الخاص أو محاولة اجتذاب الكفاءات والعمالة الماهرة من القطاع الحكومي، مما يؤثر علي أداءه ونتائج أعماله الأمر الذي يتطلب ضرورة الاهتمام بالتحليل الدوري للبيئة الخارجية والداخلية لتحديد إستراتيجية واضحة المعالم، تأخذ في اعتباراتها تعظيم الفرص المتاحة بتدعيم نقاط القوة وتجنب التهديدات المتوقعة بالتغلب على نواحي الضعف.

وفي إطار ما سبق يتضمن هذا المبحث العناصر التالية:

أولاً: هيكل النظام المصرفي المصري.

ثانياً: الهيكل التنظيمي للبنك المركزي المصري 2002.

ثالثاً: تشكيل مجلس إدارة البنك المركزي المصري نوفمبر 2003.

رابعاً: تشكيل مجلس إدارة البنك المركزي المصري نوفمبر 2005.

خامساً: تشكيل مجلس إدارة البنك المركزي المصري نوفمبر 2008.

سادساً: اختلافات الهيكل التنظيمي للبنك المركزي في 2002، 2003،2008،2005.

سابعاً: إعادة الهيكلة في البنوك التجارية المصرية (بنك الأهلي، الأسكندرية، مصر، القاهرة).

أولاً: هيكل النظام المصرفي المصري

مع زيادة حجم القطاع المصرفي خلال العقود الماضية وخصوصا بعد حرب 1973، زادت درجة التعقيد في بيئة عمله الداخلية، وتنوعت طرق إشرافه، ومن ثم برزت الحاجة إلى إعادة ترتيب هيكله والطريقة التي يعمل بها لكي تصبح أكثر تماشياً مع مقتضيات العصر؛ لأن تصميم هذا الهيكل مبني على عدة معايير أهمها وظيفة وأهداف القطاع والأنشطة والعمليات التي يقوم بها.

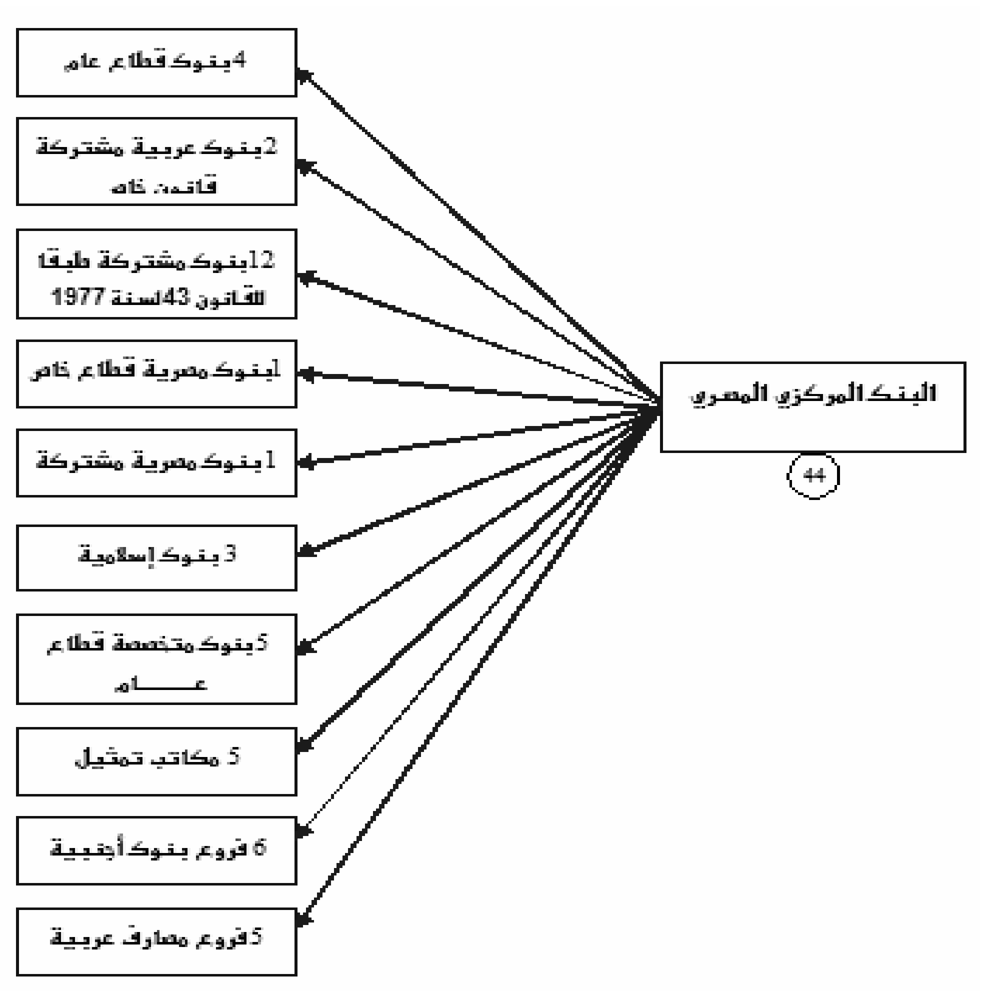
لذا نرى أنه من الأجدر الأخذ بالهيكل التنظيمي للبنك المركزي المصري قبل إعادة هيكلته، وصدور القوانين والقرارات السيادية، والتزامه بالتطورات العالمية ومسايرته لها بالهيكل التنظيمي لبنك البنوك في مصر عام 1980 كما ذكره الأستاذ الدكتور/ سيد الهواري كمدخل لتركيبة القطاع المصرفي المصري؛ موضحاً الشكل العام وتقسيماته الهيكلية التي استمرت حتى بداية سنوات الدراسة 2009:1990.

وعلي هذا كان الهيكل التنظيمي للبنك المركزي الذي يمثل هيكل النظام المصرفي المصري 1980 [1]، كالتالي شكل رقم (21):

وعندما تغيرت الصورة المصرفية في العالم كله وبالتالي بالمحيط الإقليمي العربي والمصري، وأنتهي الوقت الذي تدار فيه البنوك بمعزل عن التطورات المصرفية العالمية؛ لأن هذه التطورات تعتبر تحدى كبير يقابل إدارة أي قطاع مصرفي، فرضت على الإدارة المصرفية المصرية أن تتكيف وتستجيب وتتطور لأن بديل ذلك التدهور والإفلاس وعدم مسايرة العالم اقتصاديا أو في تجارتها مع العالم الخارجي.

فقد تغيير الهيكل التنظيمي للقطاع المصرفي المصري عدة مرات بعد ذلك حتى اعتبر البنك المركزي المصري هيئة مستقلة تخضع لإشراف السيد/ رئيس الجمهورية المباشر، ويمثل المحافظ درجة أحد الوزراء بمجلس الحكومة المصرية اعتباراً من نوفمبر 2003، بتشكيل مجلس إدارة جديد.

1 د.سيد الهوارى، إدارة البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 48.



شكل رقم (21)

هيكل النظام المصرفي المصري

ثانياً: الهيكل التنظيمي للبنك المركزي المصري 2002

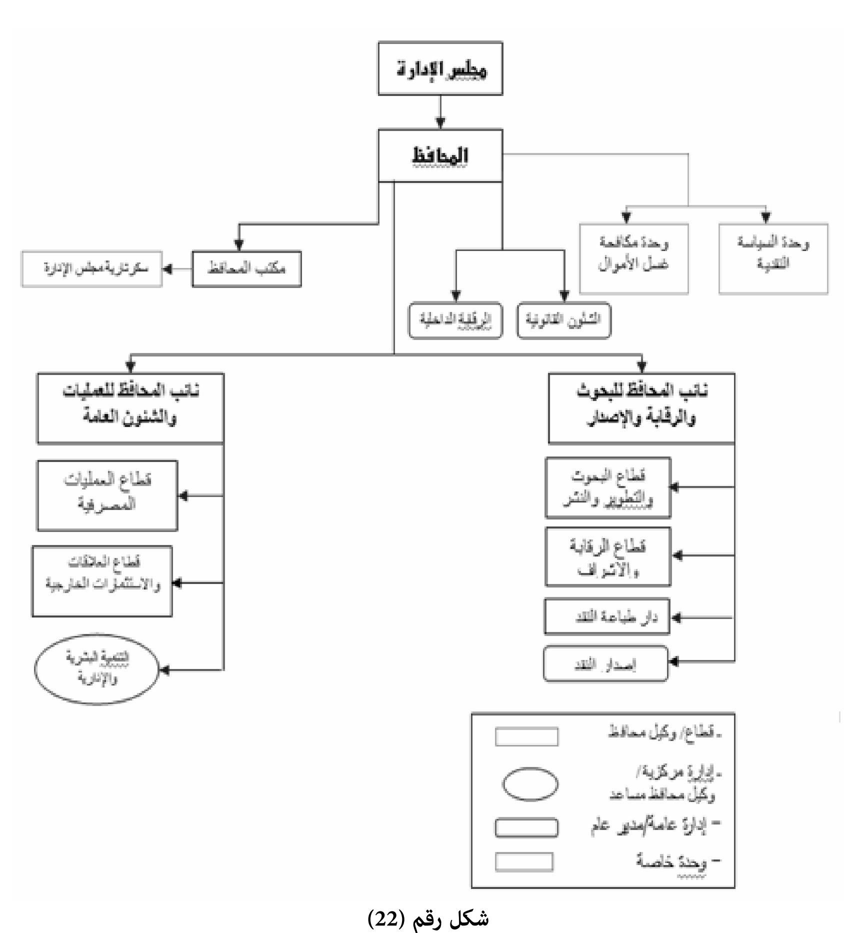
وفي هذا السياق يرى الباحث أن الهيكل التنظيمي للبنك المركزي عـام 2002 شـكل رقـم (22،23) كمثال تفصيلي يعد تمثيل لهـذا التطـور قبـل إعـادة هيكلتـه، والتزامـه بـالتطورات العالمية ثم هيكلته حسب قرارات رئيس الجمهورية رقـم 88 لسنة 2003 [1]، وكـذا اللائحـة

1 بإصدار قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد، والمنشور بالجريدة الرسمية " الوقائع المصرية " بالعدد 24 مكرر بتاريخ 2003/6/15.

التنفيذية له رقم 101 لسنة 2004، وأيضا النظام الأساسي للبنك الصادر بقرار رئيس الجمهورية رقم 64 لسنة 2004 ، **وتظهر هذه الهياكل في هذه الأشكال:**

وعلى الرغم من اختلاف بعض المسميات المصرفية وتبعيتها الإشرافية من قبل الإدارة، إلا أن البنك المركزي المصري كان سباقا في الأخذ ببعض متطلبات ومبادئ الحوكمه التي طبقت فيما بعد.

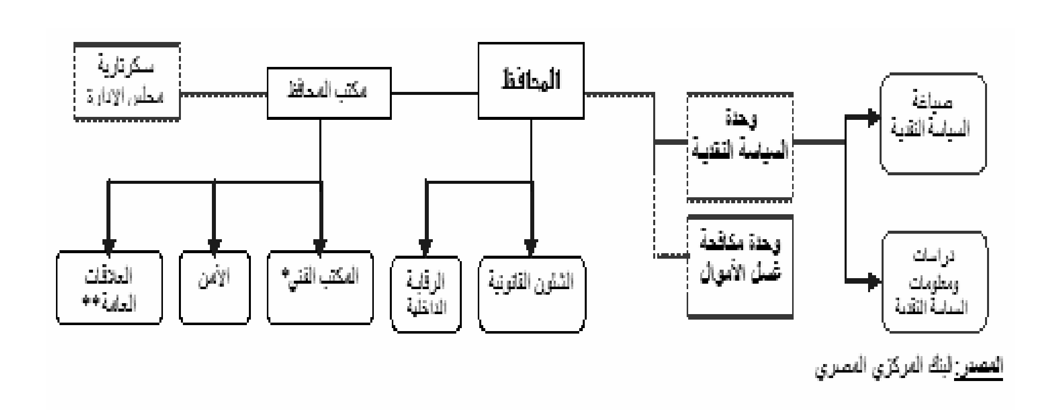
فإذا أخذنا الهيكل التنظيمي سنة 2002 شكل (22) من واقع أرشيف البنك؛ وجدنا ترتيبا زمنيا وتشريعيا قد تطور وتغيرت فيه المفاهيم والمسميات منذ قيام الثورة عام 1952 حسب احتياجات السوق المصرفية المصرية **نذكر جزءاً منها مع بعض الملاحظات التي وجدها الباحث فيما يلي:**



شكل رقم (22)

الهيكل التنظيمي للبنك المركزي المصري 2002

- يتكون الهيكل التنظيمي للبنك المركزي المصري من مجلس إدارة يعين بقـرار مـن وزيـر الماليـة والاقتـصاد (مادة 4 من القانون 163 لسنة 1957) [1]، ويشكل مـن المحـافظ الـذي يرأسـه، ونائـب للمحـافظ، وعـدد مـن الأعضاء لا يقل عن 3 ولا يجاوز7، ومندوبين عن وزارة المالية والاقتصاد يكون لهما ما لسائر الأعضاء من سلطات وحقوق مادة 2 من الباب الأول (البنوك والرقابة عليها "الفصل الأول" البنك المركزي، الفـرع الأول "نظـام البنـك وأغراضه"). ويكون تعيين المحافظ ونائبه بقرار من رئيس الجمهورية لمدة خمس سنوات قابلة للتجديد، ويكون تعيين مندوبي وزارة المالية والاقتصاد بقرار من وزير المالية والاقتصاد، وتنتخب الجمعية العمومية بـاقي أعـضاء المجلس لمدة خمس سنوات (مادة 3 من الباب السابق).



شكل رقم (23)

هيكل تفصيلي للوحدات التابعة للمحافظ

- يتبع البنـك أسـاليب الإدارة وفقـا لمـا يجـري عليـه العمـل بالمنـشآت المـصرفية، دون التقيـد بـالنظم والقواعـد الإدارية والمالية المنصوص عليها في القـوانين واللـوائح المعمـول بهـا في الحكومـة والقطـاع العـام (مادة 5 من الفصل الأول من القانون 120 لسنة 1975 في شأن البنك المركزي المصري والجهاز المصرفي).

1 البنك المركزي المصري، مجموعة تشريعات، مرجع سبق ذكره، (قرار رئيس الجمهورية في 13 يوليو سنة 1957 المادة الرابعة التـي تـنص عـلي"يبـاشر وزيـر الماليـة والاقتـصاد الاختصاصات المخولة للمؤسسة الاقتصادية بمقتضى القانون رقم 20 لسنة 1957 وذلك بالنسبة للأمور التي تتعلـق بالبنـك المركـزي"). *المكتـب الفنـي والـسكرتارية الخاصـة وحفظ مكتب المحافظ. * *المراسم وخدمة المواطنين.

- يكون للبنك مجلس إدارة برئاسة المحافظ **وعضوية كل من** [1]:

1- رئيس الهيئة العامة لسوق المال.

2- نائبي المحافظ.

3- اثنين من رؤساء مجالس إدارة البنوك.

4- اثنين من رجال قطاع الأعمال.

5- ممثل لكل من وزارات الاقتصاد والتجارة الخارجية والمالية والتخطيط يختارهم الوزراء المختصون.

6- أربعة من كبار المتخصصين بالمسائل المصرفية والنقدية والمالية والقانونية.



شكل رقم (24)

هيكل تفصيلي للقطاعات التابعة لنائب المحافظ للبحوث والرقابة والإصدار

1 البنك المركزي المصري، مجموعة تشريعات، مرجع سبق ذكره، ص 31.

ويصدر بتعيين المحافظ ونائبيه وتحديد مرتباتهم وبدلاتهم ومكافآتهم قرار من رئيس الجمهورية بناء على اقتراح من رئيس مجلس الوزراء، ويكون تعيينهم لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد (المادة 6 من القانون رقم 50 لسنة 1984 والمعدل بالقانون 37 لسنة 1992).

- قرار رئيس الجمهورية رقم 59 لسنة 1993 بإصدار النظام الأساسي للبنك المركزي المصري (الباب الثالث- مادة 24:21) شكل رقم (25) **والتي تنص على:**

1- يتولى إدارة البنك مجلس إدارة برئاسة المحافظ؛ **وعضوية كل من:**

- نائبي المحافظ.
- رئيس الهيئة العامة لسوق المال.
- اثنين من رؤساء مجالس إدارة البنوك.
- اثنين من رجال قطاع الأعمال.
- ممثل من وزارات الاقتصاد والتجارة الخارجية والمالية والتخطيط يختارهم الوزراء المختصون.
- أربعة من كبار المتخصصين بالمسائل المصرفية والنقدية والمالية والقانونية.

2- يصدر بتعيين المحافظ ونائبيه وتحديد مرتباتهم وبدلاتهم ومكافآتهم قرار من رئيس الجمهورية بناء على اقتراح من رئيس مجلس الوزراء، ويكون تعيينهم لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد، على أن يعين الأعضاء المشار إليهم بالمادة 21 بالبنود 3،5،6 بقرار من رئيس مجلس الوزراء بعد أخذ رأي كل من وزير الاقتصاد والتجارة الخارجية، ومحافظ البنك المركزي (المادة 24 من القانون رقم 59 لسنة 1993).

الهيكل التنظيمي للبنك المركزي المصري 1993



المصدر: من إعداد المؤلف

شكل رقم (25)

- لم يتغير مكون مجلس إدارة البنك المركزي من عام 1993:1975 لصدور قرارات رئيس الجمهورية بالقوانين إرقام 1975/120، 1984/50، 1992/37، 1993/59 بنفس التكوين فيما عداً مدة المجلس فقد كانت 5 سنوات في القانون 1975/120، عدلت إلى 4 سنوات إعتبارمن القانون 1984/50 وحتى 1993/59.

- جاء قرار الرئيس مبارك باستقلالية البنك المركزي وتبعيته لمؤسسة الرئاسة، ودعم سلطاته [1]، ووظائفه الرقابية والإشرافية في إطار الاتجاه العالمي وخصوصاً فيما يتعلق بتوصيات لجنة بازل بسويسرا، والقمة المصرفية الدولية 1998، ولذا اعتبر كشخصية اعتبارية عامة ومستقلة، وفي نفس الوقت بنك البنوك؛ فهو المسئول عن السياسة النقدية والائتمانية (السلطة النقدية)، ويقوم ببعض العمليات التي لا تضطلع بها البنوك الأخرى، وبالرغم من أنه شخصية عامة مملوكة للجميع فإنه يقوم بكل الخدمات المصرفية للحكومة (بنك الدولة) رغم أنه مستقل عنها في مجال السياسة النقدية، ولذا لا تؤثر على عمله [2].

- يتكون البنك المركزي عام 2002 حسب الشكل رقم (22) من مجلس إدارة مكون من، أعضاء يعينون بقرار من رئيس الجمهورية بعد ترشيحهم من قبل مجلسي الشعب والشورى، وموافقة وترشيح رئيس مجلس الوزراء لهم، حيث يتصفون بحسن السمعة والمعرفة بالدراسات الاقتصادية، ويكون هذا المجلس بمثابة الجهة الحاكمة والمصدرة للقرارات والتعليمات التي تتوافق مع متطلبات العمل الوطني السياسي للدولة، ويمثل أوجه طرفي الميزانية العامة لها، ويمثل الجهاز المصرفي لدى المنظمات الاقتصادية الدولية مثل صندوق النقد والبنك الدوليين.

- ثم يليه من حيث الترتيب محافظ البنك، وهو المسئول عن تنفيذ جميع السياسات والقرارات والتعليمات التي تتطلبها الدولة شكل رقم (22) من واقع سجلات البنك، **وهو المسئول تنفيذيا وعمليا أمام مجلس الإدارة عن:**

1- وحدة السياسة النقدية: وهي المسئولة عن الاستقرار النقدي والمستوى العام للأسعار، وسعر صرف الجنيه، وتوفيرهيكل أسعار فائدة ملائم ويرأسها المحافظ كوحدة خاصة تضم:

- إدارة صياغة السياسة النقدية شكل رقم (23).
- إدارة دراسات ومعلومات السياسة النقدية، ويرأس كلا منهما مديرعام.

1 أ.أحمد خليل الضبع، "الإطار التشريعي لخصخصة البنوك في مصر"، مرجع سبق ذكره، ص 63.

2 د.عبد المطلب عبد الحميد، "اقتصاديات النقود والبنوك: الأساسيات والمستحدثات"، (القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2007)، ص 120.

2- وحدة مكافحة غسل الأموال: ويرأسها المحافظ كوحدة خاصة.

3- السياسات القانونية المتبعة: حيال بعض المشاكل القانونية التي تواجه البنك أو الدولة ماليا أو اقتصاديا ويرأسها المحافظ كوحدة خاصة، **وتضم:**

- إدارة الشئون القانونية.

- إدارة الرقابة الداخلية: ويرأس كلاً منهما مدير عام: وهو المسئول عن تنفيذ سياسة الرقابة الداخلية، أي اكتشاف الأخطاء قبل تداولها.

4- إلى جانب مكتب المحافظ: الذي يشرف على وحدة خاصة كسكرتارية لمجلس الإدارة، **وفي نفس الوقت يضم مكتبه كلا من:**

- المكتب الفني وسكرتارية الحفظ الخاصة بمكتب المحافظ.

- إدارة الأمن الخاصة بالبنك المركزي كله.

- إدارة العلاقات العامة أي المراسم وخدمة المواطنين شكل رقم (23).

وهذه الإدارات في مجملها تخضع لمسئولية المحافظ المباشرة، تقدم له التقارير وتأخذ منه التعليمات لتنفيذها، وأي عقبات كانت قد واجهها فريق العمل المصرفي عند تنفيذها.

- يتواجد نائبان للمحافظ أحدهما خاص بالبحوث والرقابة والإصدار والآخر خاص بالعمليات والشئون العامة، وكل منهما يكون مسئولا أمام المحافظ عن تطبيق السياسة العامة للبنك، وبالتبعية للدولة من خلال الأقسام والقطاعات التي تتبعه شكل رقم (24).

5- فقطاع البحوث والرقابة والإصدار: ويضم ثلاثة قطاعات فرعية، وإدارة عامة، يرأس كل قطاع منها وكيل محافظ يعين من قبل محافظ البنك بعد موافقة مجلس الإدارة علي السيرة الذاتية الخاصة به، أما الرابعة فهي الإدارة العامة وتمثل إدارة إصدار النقد ويرأسها مدير عام، حيث يتقدم الجميع بتقاريرهم عن العمل والعاملين، والمنفذ وغير المنفذ من تعليمات الإدارة العليا شكل (24) من واقع سجلات البنك.

- **القطاع الأول**: **قطاع البحوث والتطوير والنشر،** ويشرف على إدارة مركزية يطلق عليها: إدارة بحوث الاقتصاد المحلي والخارجي يرأسها وكيل محافظ مساعد شكل رقم (24)، والذي يشرف بدوره على إدارتين عامتين هما إدارة الاقتصاد الكلي وبحوث التطوير والنقود والبنوك والمالية، وإدارة ميزان المدفوعات والتمويل والتجارة الخارجية والاقتصاد الدولي والترجمة والنشر والمكتبة ويرأس كل إدارة منهما مدير عام.

- **القطاع الثاني**: قطاع الرقابة والإشراف **ويشرف على ثلاث إدارات مركزية شكل رقم (24) هى:**

أ- إدارة الرقابة الميدانية والقضايا والقروض: وتشرف على أربع إدارات عامة يرأس كل منها مدير عام، وهى إدارات الرقابة على البنوك، والرقابة على الشركات، وإدارة متابعة القروض المصرفية، وإدارة قضايا البنوك والنقد.

ب- إدارة الرقابة المكتبية والإحصاء: وتشرف على ثلاث إدارات عامة يرأس كلا منها مدير عام وهى إدارة إحصاءات النقد الأجنبي، وإدارة البنوك وإدارة الشركات.

ج- إدارة تجميع مخاطر الائتمان المصرفي والتسجيل: ويرأسها وكيل محافظ مساعد، وتشرف على إدارتين عامتين يرأس كلا منها مدير عام وهما إدارة تجميع مخاطر الائتمان المصرفي، وإدارة تسجيل البنوك والشركات.

- **القطاع الثالث**: قطاع دار طباعة النقد، **ويشرف على إداراة مركزية هي:**

- إدارة الطباعة والأعمال الفنية والإدارية: وتشرف على ست إدارات، يرأس كل منها مدير عام شكل رقم (24) وهى إدارة طباعة أوراق النقد، وطباعة الأوراق ذات القيمة، والشئون التجارية، وإدارة الشئون الهندسية والصيانة، والشئون المالية والإدارية، وإدارة التخطيط والمتابعة.

- **القطاع الرابع**: إدارة إصدار النقد كإدارة عامة تتبع مباشرة نائب المحافظ للبحوث والرقابة والإصدار، ويرأسها مدير عام.

6- قطاع العمليات والشئون العامة: ويضم قطاعين فرعيين، وإدارة مركزية يرأس كل قطاع منهما وكيل محافظ يعين من قبل محافظ البنك المركزي بعد موافقة مجلس الإدارة علي السيرة الذاتية الخاصة به، أما الثالثة فهي الإدارة المركزية والتي تتمثل في إدارة التنمية البشرية والإدارية، ويرأسها وكيل محافظ مساعد، حيث يتقدم الجميع بتقاريرهم عن العمل والعاملين، والمنفذ وغير المنفذ من تعليمات الإدارة العليا للبنك شكل رقم (26).

- **القطاع الأول**: قطاع العمليات المصرفية، ويشرف على إدارتين مركزيتين وثلاث إدارات عامة.

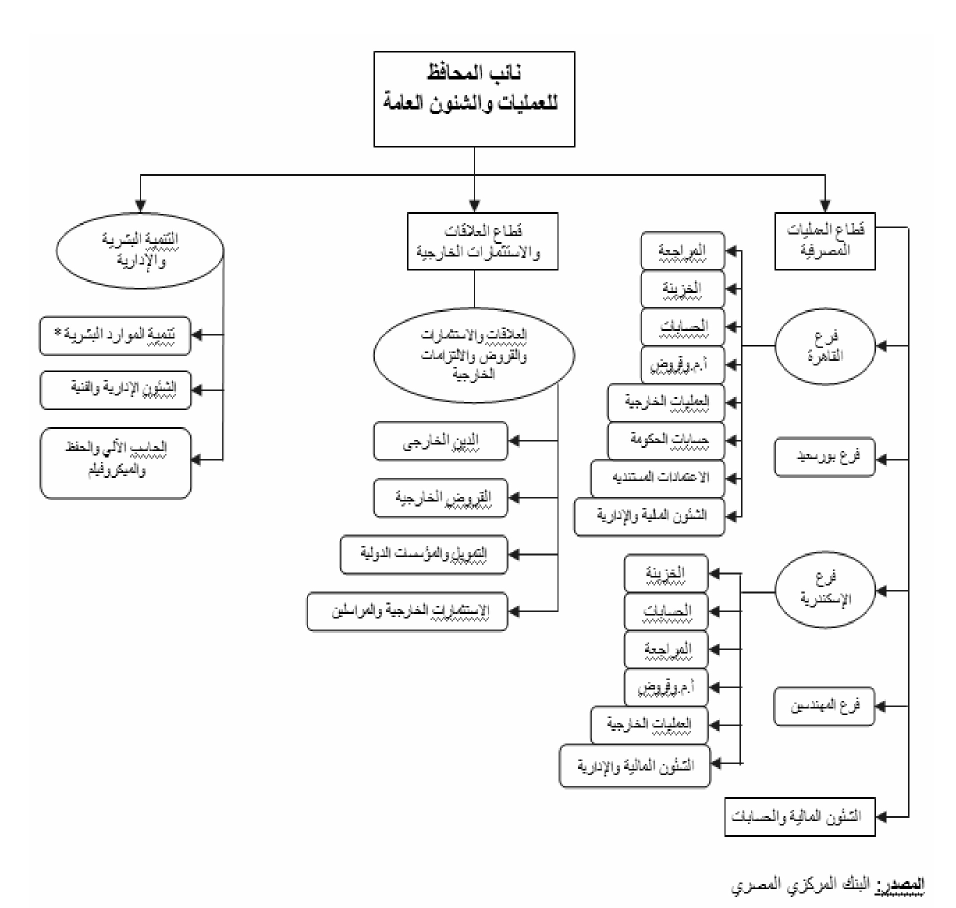
أ- أما الإدارات المركزية فهي إدارة فرع القاهرة التي يرأسها وكيل محافظ مساعد شكل رقم (26) من واقع سجلات البنك، والذي يشرف بدوره على ثماني إدارات عامة هي إدارات: العمليات الخارجية، والحسابات، والمراجعة، وحسابات الحكومة، والاعتمادات المستندية، والخزينة، والشئون المالية والإدارية، وإدارة الأوراق المالية والقروض.

ب- إدارة فرع بورسعيد.

ج- إدارة الشئون المالية والحسابات.

د- إدارة فرع الإسكندرية ويرأسها وكيل محافظ مساعد، وتشرف علي ست إدارات عامة، يرأس كلا منها مدير عام، وهى إداراة العمليات الخارجية، والحسابات، والخزينة، والشئون المالية والإدارية، وإدارة الأوراق المالية والقروض، وإدارة المراجعة.

هـ - إدارة فرع المهندسين.



شكل رقم (26)

هيكل تفصيلي للقطاعات التابعة لنائب المحافظ للعمليات والشئون العامة *

* شئون العاملين والرعاية الاجتماعية والتنظيم والتدريب

- **القطاع الثاني:** قطاع العلاقات والاستثمارات الخارجية، ويشرف علي إدارة مركزية شكل رقم (26):

- إدارة العلاقات والاستثمارات والقروض والالتزامات الخارجية: وتشرف علي أربع إدارات عامة يرأس كل إدارة منها مدير عام شكل رقم (26)، **وهى:**

أ- إدارة الاستثمارات الخارجية والمراسلين

ب- إدارة الدين الخارجي.

ب- إدارة التمويل والمؤسسات الدولية.

ج- إدارة القروض الخارجية.

- **القطاع الثالث**: الإدارة المركزية للتنمية البشرية والإدارية؛ وهى خاضعة لإشراف مباشر لنائب المحافظ للعمليات والشئون العامة، ويرأسها وكيل محافظ مساعد [1]، (البنك المركزي- مجموعة تشريعات البنوك والائتمان، ص 57). **وتضم ثلاث إدارات عامة يرأس كل منها مدير عام، وهى:**

أ- إدارة الشئون الإدارية والفنية.

ب- إدارة تنمية الموارد البشرية، وتشمل إدارات فرعية لشئون العاملين، والرعاية الاجتماعية للموظفين، وإدارات للتنظيم والإدارة والتدريب و...

ج- إدارة الحاسب الآلي والحفظ والميكروفيلم.

ثالثاً: تشكيل مجلس إدارة البنك المركزي المصري نوفمبر 2003

- تم تغير بعض المسميات الوظيفية وطريقة الإشراف عليها، ومن له سلطةعلى من فيما بعد .. ولذا وجد الهيكل التنظيمي للبنك عام 2003، أي الذي يليه مباشرة شكل رقم (27) (قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد الصادر بالقانون رقم 88 لسنة 2003) **قد ظهرت فيه بعض التغييرات، والتي منها:**

- يكون للبنك المركزي مجلس إدارة [2]، برئاسة المحافظ وعضوية كل من نائبي المحافظ مادة (12).

---

1 تنص المادة 32 من الباب الثالث"إدارة البنك" من القانون رقم 59 لسنة 1993 والخاص بإصدار النظام الأساسي للبنك المركزي المصري على أن يعاون المحافظ في إدارة شئون البنك نائبا المحافظ، ووكلاء للمحافظ، ويحدد المحافظ اختصاصات كل منهم، ويعين الوكلاء بقرار من رئيس مجلس الوزراء بناء على ترشيح المحافظ.

2 البنك المركزي المصري(قوانين)، قرار رئيس الجمهورية بتشكيل مجلس إدارة البنك المركزي المصري، مرجع سبق ذكره، ص ص 40:1.

- يكون للبنك المركزي محافظ يصدر بتعيينه أو قبول استقالته قرار من رئيس الجمهورية بناء على ترشيح رئيس مجلس الوزراء مادة (10).

- يكون تعيين نائبي المحافظ بقرار من رئيس الجمهورية بناء على ترشيح محافظ البنك، كما أن للأخير وكلاء يعينون بقرار من مجلس إدارة البنك المركزي بناء على ترشيحه لهم مادة (11).

- **يشكل مجلس الإدارة من:**

1- رئيس الهيئة العامة لسوق المال.

2- ثلاثة اعضاء يمثلون وزارات المالية، والتخطيط، والتجارة الخارجية يختارهم رئيس مجلس الوزراء بناء على ترشيح الوزراء المختصين.

3- ثمانية أعضاء من ذوي الخبرة شكل رقم (27) **المتخصصين في:**

أ- خمسة منهم بالمسائل النقدية والمالية.

ب- خبير واحد بالمسائل القانونية.

ج- خبير واحد بالمسائل المصرفية(خبير مراقبة حسابات البنوك).

د- خبير واحد بالمسائل الاقتصادية(خبير دولي).

يختارهم جميعا رئيس الجمهورية مادة (12).

- يكون لمجلس الإدارة السلطة المختصة بتحقيق أهداف البنك، **والمتمثلة في:**

أ- وضع السياسات النقدية والائتمانية والمصرفية وتنفيذها.

ب- وضع المعايير والضوابط الرقابية التي تكفل سلامة المراكز المالية للبنوك، وحسن أدائها لأعمالها، وإصدار القرارات اللازمة لتنفيذها.

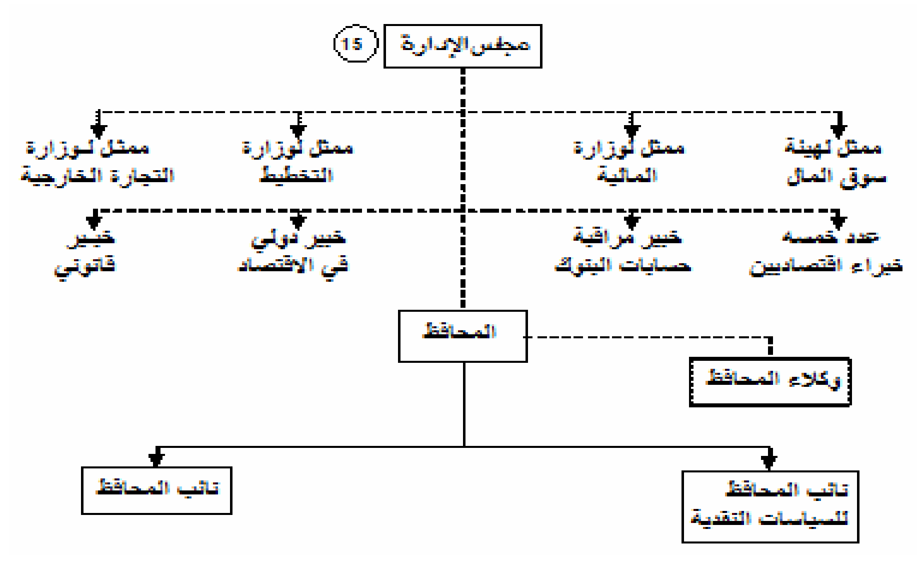
ج- اعتماد الموازنات التقديرية والقوائم المالية التي يعدها البنك عن مركزه المالي ونتائج أعماله.

د- اعتماد الهيكل التنظيمي للبنك ونظامه الأساسي.

هـ- إصدار اللوائح والنظم الداخلية المتعلقة بشئون البنك المالية والإدارية والفنية، ولائحة المزايدات والمناقصات، ولائحة العاملين، دون التقيد باللوائح والقوانين المعمول بها بالحكومة أو القطاع العام أو قطاع الأعمال العام مادة (14).

- يكون لمجلس الإدارة الحق في تلقي ملاحظات وطلبات أعضاء المجلس الذين يمثلون في التشكيلات التي تمت بعد ذلك كأداة للرقابة والحوكمة، كما أنهم يقومون بإعطاء تعليماتهم لمحافظ البنك المركزي بناء على ما يرونه صالحا للبنك والنظام الاقتصادي والسياسي للدولة.

- ثم جاء قرار رئيس الجمهورية رقم 64 لسنة 2004 والصادر عن رئاسة الجمهورية في 22 فبراير سنة 2004 ، **والذي احتوى على النظام الأساسي للبنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد من حيث:**



المصدر: المؤلف

شكل رقم (27)

تشكيل مجلس إدارة البنك المركزي المصري نوفمبر 2003 [1]

أ- الشكل القانوني للبنك ومقره ورأسماله.

ب- علاقة البنك المركزي بالحكومة.

ج- إدارة البنك والنظام المالي له ومراقبا الحسابات .

د- أهدافه واختصاصاته.

- كما شمل الباب الخامس منه قواعد الإفصاح والتقارير التي يصدرها البنك. **وقد نص هذا القرار على:**

1- للبنك المركزي محافظ يصدر بتعيينه قرار من رئيس الجمهورية بناء على ترشيح مجلس الوزراء، ويعامل معاملة الوزير.

2- يكون للمحافظ نائبان يعين كل منهما بقرار من رئيس الجمهورية بناء على ترشيح المحافظ، ويكون للمحافظ وكلاء يعينون بقرار من مجلس إدارة البنك بناء على ترشيح المحافظ.

1 قرار رئيس الجمهورية بتشكيل مجلس إدارة البنك المركزي المصري، مجلة إدارة الأعمال، العدد 103، ديسمبر 2003، ص 80.

3- يشكل مجلس إدارة البنك برئاسة المحافظ وعضوية كل من: نائبي المحـافظ، رئـيس الهيئـة العامـة لسوق المال، ثلاثة أعضاء يمثلـون وزارات الماليـة والتخطـيط والتجـارة الخارجيـة، يختـارهم رئـيس مجلـس الوزراء بناء على ترشيح الوزراء المختصين.

4- ثمانية من ذوي الخبرة المـصرفية المتخصـصين في المـسائل النقديـة والماليـة والقانونيـة والاقتـصادية، يختارهم رئيس الجمهورية.

5- يكون مجلس إدارة البنك هو السلطة المختصة بتحقيق أهداف البنـك، ووضـع الـسياسات النقديـة والائتمانية والمصرفية وتنفيذها، وله في سبيل ذلك كل الصلاحيات.

- قرار رئيس الجمهورية 101 لسنة 2004 باللائحة التنفيذية لقانون البنك المركزي، والجهاز المصرفي والنقـد الـصادر بالقانون 88 لسنة 2003 عن رئاسة الجمهورية في 21 مارس 2004.

- **تضمنت هذه اللائحة:**

1- نظام عمل المجلس التنسيقي للبنك المشكل بقرار من رئيس الجمهورية.

2- حصر ومتابعة المديونية الخارجية للدولة.

3- ضمان البنك للتمويل والتسهيلات الائتمانية.

4- تنظـيم الجهـاز المـصرفي، وشـمل بالمـادة الرابعـة منـه الهيكـل التنظيمـي للبنـك وخطتـه في إنـشاء الفروع [1].

5- قواعد التملك لحصص رؤوس أموال البنوك العاملة تحت إشرافة.

- شمل الفصل الثاني من الباب الثاني بالمادة 12 من القانون ما يخص قانون مكافحة غسل الأموال.

- شمل الفصل الثالث من الباب الثاني بالمواد 29:17 دور البنك المركزي في الرقابة على البنـوك العاملـة داخل وخارج الدولة وتخضع لإشرافة.

- احتوى الفصل الرابع على نظم تجميع البيانات والإحصاءات الائتمانية.

رابعاً: تشكيل مجلس إدارة البنك المركزي المصري نوفمبر 2005

في عام 2005 شكل رقم (28) (قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد الصادر برقم 93 لسنة 2005) تم تغيير بعض الاختصاصات والمسميات الوظيفية، **والتي ظهرت في:**

- وجود نائب واحد للمحافظ للسياسات النقديـة والعمليـات المـصرفية والـشئون العامـة معـا، بيـنما فى قانون عام 2003 كان هناك نائبان.

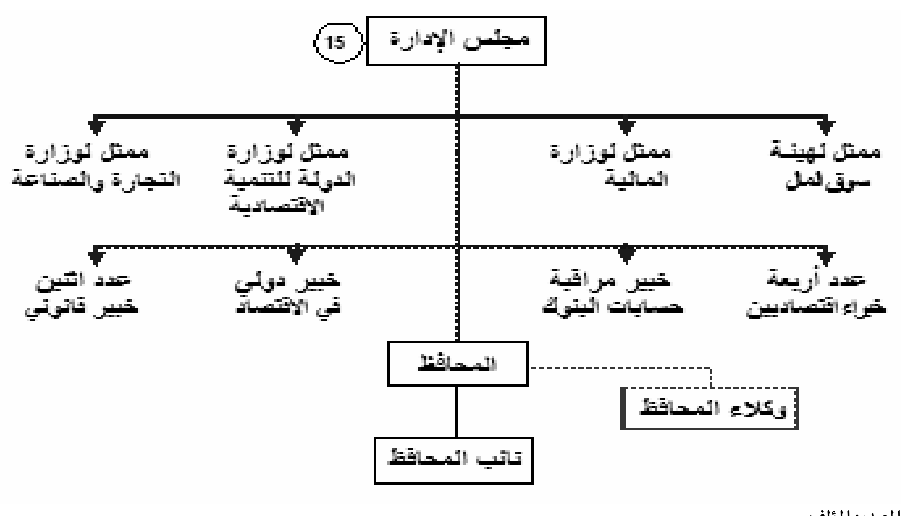
1 البنك المركزي المصري(قوانين)، مرجع سبق ذكره، قرار رئيس الجمهورية رقم 101 لسنة 2004 ، ص4، 5.

- وجود أربعة خبراء اقتصاديين، بينما فى قانون عام 2003 كان هناك خمسه خبراء.

- وجود اثنين من الخبراء القانونيين بينما قانون عام 2003 كان هناك خبير قانوني واحد.

- ويشمل الهيكل التنظيمي للبنك على وحدات ذات طابع خاص تهدف للقيام بمهام محددة وفقا لأحكام القانون، وتتمتع هذه الوحدات بالاستقلال الفني والمالي والإداري، وتعاون هذه الوحدات إدارة البنك في تحقيق الأهداف المنوطة به، ويصدر مجلس الإدارة [1]، القرارات اللازمة لتنظيم عمل هذه الوحدات مادة (27)، ويكون لكل وحدة لائحة داخلية تصدر بقرار من مجلس الإدارة بناء على اقتراح المحافظ، وتحدد اللائحة اختصاصاتها، ونظمها المالية والإدارية في إطار اللوائح المطبقة بالبنك مادة (28).

- لمجلس الإدارة أن يقرر تشكيل لجنة أو لجان من بين أعضائه أو من غيرهم لمباشرة الاختصاصات التي يعهد بها إليهم، أو لتقديم الدراسات والبحوث التي يطلبها، ولهذه اللجان أن تستعين بمن تراه لمباشرة مهمتها مادة (23).



المصدر: المؤلف

شكل رقم (28)

تشكيل مجلس إدارة البنك المركزي المصري نوفمبر 2005 [2]

1 الباب الثالث (إدارة البنك ونظامه المالي)، الفصل الأول (إدارة البنك) من المادة 16 وحتى المادة 28 من القانون رقم 64 لسنة 2004 بإصدار النظام الأساسي للبنك المركزي المصري الصادر برئاسة الجمهورية في 22 فبراير لعام 2004.

2 قرار رئيس الجمهورية بتشكيل مجلس إدارة البنك المركزي، التقرير السنوي للبنك المركزي المصري، قطاع البحوث والتطوير والنشر، 2005/ 2006، ص أ.

خامساً: تشكيل مجلس إدارة البنك المركزي المصري نوفمبر 2008

وفي عام 2008 شكل رقم (29) صدر التشكيل التنظيمي للبنك المركزي، والذي كان بمثابة تحريك للاقتصاد المصري نحو العالمية، وتشجيع الاستثمار الخارجي بعمليات الخصخصة، والبيع لمستثمر رئيسي، أو لمجموعة، أو لمؤسسات عالمية متعددة الجنسيات.

أن مبادئ التنظيم والإدارة وكذا الوظائف الإدارية واحدة في كل من البنوك ومنظمات الأعمال الأخرى، سواء محليا أو عالميا ولا تختلف طبيعة النشاط بين هذين النوعين من المنظمات باختلاف المكان أو الحجم أو الشكل القانوني.

سادساً: اختلافات الهيكل التنظيمي للبنك المركزي في 2002، 2003، 2005، 2008

هناك بعض الاختلافات التي استحدثها المشرع في القوانين التالية 2002 والتي يمكن إيجازها في:

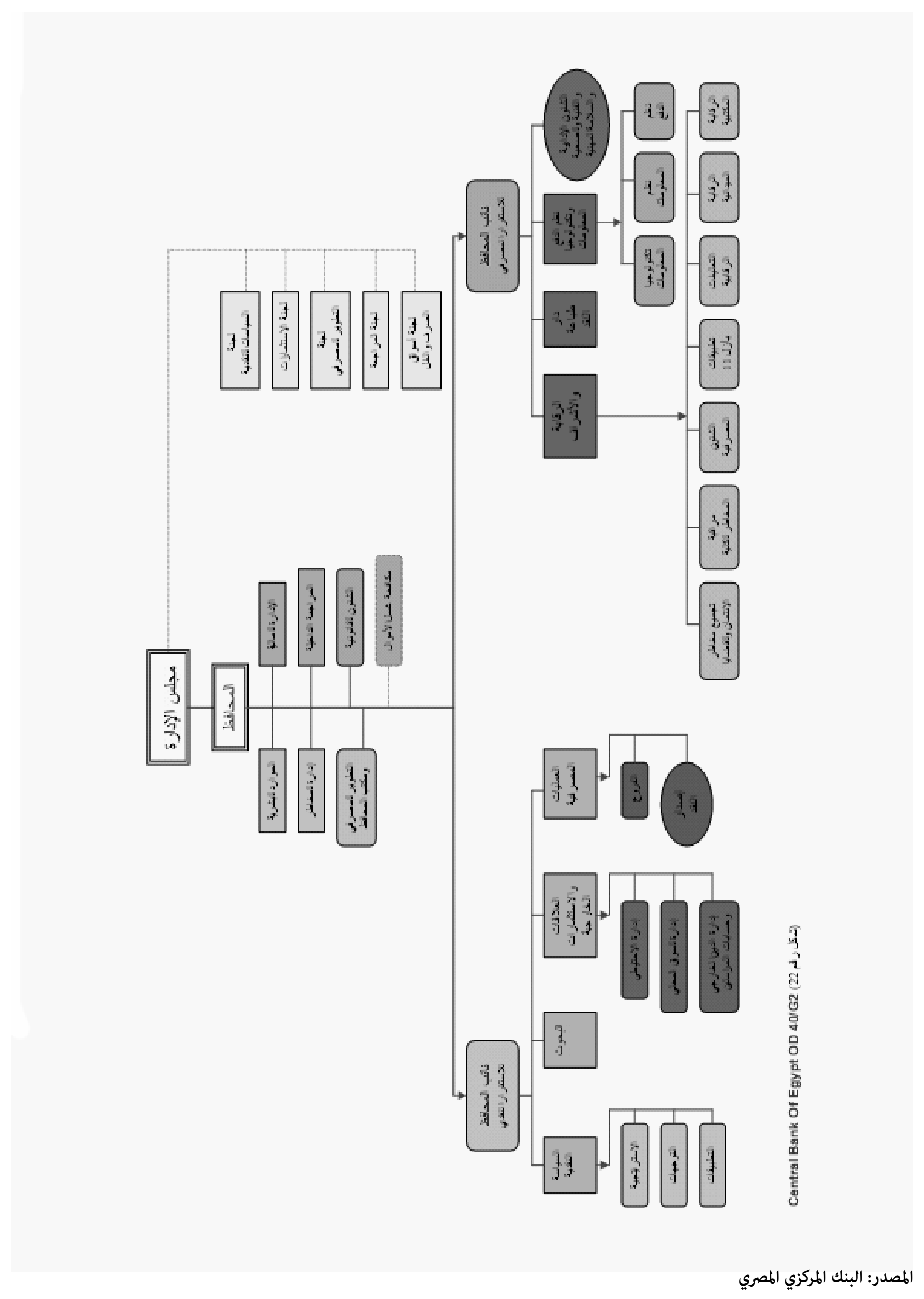
1- عند التدقيق فى تشكيل الهيكل التنظيمي للبنك المركزي في 2002 وفي 2003، 2005 **نجد الاختلافات الآتية:**

- طبقت الحكومة المصرية قواعد الحوكمة، والرقابة الداخلية، وكذا تطبيق مبادئ مكافحة غسل الأموال في نصوص قوانينها الصادرة لخدمة الاقتصاد القومي، وأيضا في تشكيلات الهيكل التنظيمي للبنك المركزي منذ بدايات القرن الحادي والعشرين.

- هناك اختلافات في تحديد اختصاصات بعض القطاعات والإدارات المركزية بالبنك المركزي، والناتجة عن متطلبات المرحلة التي اعتمدت فيها هذه القرارات.

- إصرار رئيس الجمهورية على تعيين اثنين كنواب للمحافظ بجميع القرارات الصادرة منذ أوائل القرن الحادي والعشرين وحتى الآن، وفي عام 2003 عين واحد فقط ! ولكن قرار رئيس الجمهورية في ذلك الوقت صريح وواضح فى تعيين اثنين، وفي حالة عدم وجود مواصفات نائب المحافظ،

- أو عدم موافقة مجلس الإدارة أو رئيس مجلس الوزراء على شخصية معينة كما حدث بتلك السنة، تترك هذه الوظيفة شاغرة حتى تم التعديل عام 2005 وعين النائب الآخر.



المصدر: البنك المركزي المصري

شكل رقم (29)

الهيكل التنظيمي للبنك المركزي المصري 2008

2- تظهر بعض الملاحظات والاختلافات التي استحدثت عام 2008 شكل رقم (29) من سجلات البنك **عما سبق في:**

- تواجد خمس لجان مشكلة من مجلس الإدارة يرأس كلا منها أحد هؤلاء الأعضاء أو أكثر من واحد، ويمكن لمجلس الإدارة اختيار بعض من ذوى الخبرة لمعاونتهم في هذه اللجان، ولا تخضع الأخيرة لإشراف أي من أقسام البنك أو المحافظ أو نائبيه؛ لأنها تمثل جهازاً رقابياً عاماً على كل صغيرة وكبيرة تخص قرارات البنك أو مسئوليات الدولة تجاه ميزانيتها العامة؛ لأنها تخضع لإشراف مجلس الإدارة فقط، وذلك لتنفيذ سياسة الدولة الاقتصادية، والمحافظة على الاستقرار المصرفي والنقدي.

- يعاون المحافظ ستة قطاعات عامة، يرأس كلا منها وكيل للمحافظ، تكون مهمته الأساسية معاونة المحافظ في تنفيذ سياسة وتعليمات وقرارات مجلس الإدارة، وإعطائهم صورة واضحة وشفافة عما يتم إنجازه من قرارات أو تعليمات تخص البنك بصفة خاصة، والدولة بصفة عامة.

- يوجد قطاع يخضع لإشراف المحافظ شخصيا يأخذ منه التعليمات، ويعد له التقارير، ويعتبر كوحدة خاصة لمكافحة غسل الأموال، وهذه الوحدة لا تعتبر من ضمن لجان مجلس الإدارة، ولكن قراراتها ودراساتها وتحذيراتها تكون مهمة، ومن ضمن أهم بنود محاضر اجتماعات مجلس الإدارة، وكذا بالنسبة للمحافظ الذي يعطي التعليمات ويتخذ القرارات الخاصة بها بعد مشاورة مجلس الإدارة.

- **يكون للمحافظ نائبان:**

النائب الأول: تكون مهمته الأساسية المحافظة على الاستقرار المصرفي حيث تخضع لإشرافه ثلاثة قطاعات يرأس كل قطاع وكيل محافظ، **وهى:**

1- القطاع الأول: يسمى بنظم الدفع وتكنولوجيا المعلومات، ويضم تحت رئاسته ثلاث إدارات مركزية يرأس كلا منها وكيل محافظ مساعد، **وهى:**

- إدارة تكنولوجيا المعلومات.
- إدارة نظم الدفع.
- إدارة نظم المعلومات.

2- القطاع الثاني: وهو المسئول عن دار طباعة النقد المحلي.

3- القطاع الثالث: قطاع الرقابة والإشراف، **ويضم سبع إدارات مركزية هي:**

- تطبيقات بأزل 11.
- الرقابة المكتبية.
- الشئون المصرفية.
- التعليمات الرقابية.
- مراقبة المخاطر الكلية.
- الرقابة الميدانية.
- تجميع مخاطر الائتمان والقضايا.

ويضاف إلي الثلاثة قطاعات السابقة **إدارة الشئون الإدارية والفنية والصحة والسلامة المهنية**، وهي إدارة مركزية يرأسها وكيل محافظ مساعد، وتخضع لإشراف نائب المحافظ.

النائب الثاني: ويكون مهمته الأساسية المحافظة على الاستقرار النقدي للعملتين المحلية والأجنبية، ويخضع لإشرافة أربعة قطاعات يرأس كلا منها وكيل محافظ، **وهي:**

1- قطاع العمليات المصرفية **ويشرف على:**

- الإدارة المركزية لفروع البنك المركزي ويرأسها وكيل محافظ مساعد.

- إدارة عامة لإصدار النقد يرأسها مديرعام.

2- قطاع العلاقات والاستثمارات الخارجية، ويضم ثلاث إدارات مركزية، يرأس كلا منها وكيل محافظ مساعد، **وهى:**

- إدارة الاحتياطي . - إدارة السوق المحلي.

- إدارة الدين الخارجي وحسابات المراسلين لكافة دول العالم.

3- قطاع البحوث والدراسات الاقتصادية والمكتبات .

4- قطاع السياسة النقدية، **ويضم ثلاث إدارات مركزية، وهى:**

- إدارة التوجهات. - إدارة التطبيقات.

- الإدارة الاستراتيجية.

- وقد شمل الهيكل التنظيمي للبنك المركزي المصري في شكله الأخير شكل رقم (29)، ملاحظات البنك وصندوق النقد الدوليين والقرارات والمعاهدات والاتفاقيات الدولية التي تتم بين الدول وبعضها البعض، وخصوصا مصر مع العالم الخارجي، وقد تبلور هذا النمط وظهر جليا في القطاعات والإدارات المركزية للبنك المركزي، والإدارات العامة، والذي ينم في النهاية عن مسايرة مصر لجميع التغيرات الحادثة عالميا، ومحاولتها أن تكون ضمن فريق العمل الدولي لوضع السياسة العامة للاقتصاد العالمي.

- وقد نتج عن هذا النمط من التوجه الهيكلي التنظيمي الجديد اتباع مبادىء وقواعد الحوكمة، ووضع القوانين والقرارات المحلية تبعا للتوجهات الدولية لمكافحة غسل الأموال عالميا ومحليا.

ومن هذا الهيكل التنظيمي الجديد قامت جميع البنوك العاملة بمصر والخاضعة لإشراف البنك المركزي المصري بما فيها البنوك الخاصة باتباع نهجه ومسايرتها للتطورات العالمية والفكر الاقتصادي الجديد.

سابعاً: إعادة الهيكلة في البنوك التجارية المصرية (البنك الأهلي،الاسكندرية، مصر، القاهرة).

شهدت مصر مشاكل عدة في قطاعها المالي تبلورت بشكل صارخ في بنوكها غير الحكومية، علما بأن مؤسسي هذه البنوك وما يمتلكوه من حصة كبيرة في رأس مالها ترجع للبنوك الوطنية والتي كان أهمها [1]، أحداث توظيف للأموال غير مبني علي أسس مصرفية، حيث تورط كثير منها في مضاربات عالمية (سوق الذهب) كبنك التنمية والتجارة (التجاريين)، وقبله بنك الأهرام، وظهور مشكلة انهيار بنك الاعتماد والتجارة، وقضية نواب القروض، وهروب العديد من رجال الأعمال بالملايين المقترضة من أموال الشعب من البنوك المصرية، وكشف وقائع ومخالفات خطيرة في إجراءات منح القروض والتسهيلات الائتمانية، وإجراءات حصول البنوك علي الضمانات المناسبة، وتعثر كل من بنك مصر اكستريور وبنك القاهرة في سداد التزاماتهما، حيث وصل حجم القروض الممنوحة لعملائهما أكثر من رأس مال أي منهما.

فكان لازما تطوير الصناعة المصرفية في مصر [2]؛ بمعرفة حقيقيه لكيفية زيادة القدرة التنافسية للبنوك المحلية والقضاء على العديد من المعوقات التي تصادفها هذه الصناعة في الوقت الحالي، والتي تعاني منها البنوك التجارية المصرية، وتستوجب الإصلاح؛ كارتفاع قيمة المحفظة المالية مقارنة بإجمالي المراكز المالية للجهاز المصرفي، وكذا أرباح البنوك العامة من الاستثمار في الأوراق المالية (المضاربات)، والتي تجاوزت أرباحها النشاط المصرفي العادي (تشير تقديرات صندوق النقد الدولي إلى أن معدل العائد على حقوق الملكية (ربحية البنوك) في البنوك المشتركة يزيد على 20%، في حين لم يتجاوز 10% في بنوك القطاع العام التجارية 1996- 1997)، في حين تشكل الودائع قصيرة الأجل حوالي 53% من الودائع الادخارية غير الحكومية بالعملة المحلية لدي البنوك التجارية، وهذه الودائع قصيرة الأجل تستخدم في صورة قروض طويلة الأجل.

لذا شهدت التجربة المصرية عام 2005 تطبيقاً عملياً في بنوكها العامة لإعادة هيكلتها لكي تساير المتطلبات العالمية وأن تحذو حذو الدول الجديدة الناشئة اقتصاديا؛ حيث كان ترتيب نتائج أعمالها المالية عن هذه السنة في النطاق المحلي يختلف عن السنوات السابقة له؛ لأن ترتيب بنك الإسكندرية خلال الفترات السابقة لهيكلته كان الترتيب الرابع ولمدد سنوية طويلة سابقة، علما بأنه كان البنك الأول كقطاع عام من حيث نسبة المخصصات التي كان يحتفظ بها سنويا في

1ندوة مناقشة تقرير التنمية الشاملة في مصر، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام بالتعاون مع مركز بحوث الدول النامية بكلية الاقتصاد، (جامعة القاهرة ومؤسسة الأهرام، القاهرة: أبريل 2002)، ص ص 1: 43.

2 مدحت منير، مؤتمر تطوير الصناعات المصرفية في مصر، مجلة البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 59.

نتائج أعماله. حيث قفز للمرتبة الثانية بعد البنك الأهلي بسبب إعادة هيكلته، الهيكلة الشاملة والتي منها تسريح أكثر من نصف قوة العمل خلال هذا العام بالمقارنة بالأعوام السابقة. كما أن تراجع بنك القاهرة عن هـذا الترتيـب يعود إلى محفظة الائتمانية التي خوت في تلك السنة نتيجة تنامي أصحاب المصالح بداخلـه؛ وهـذا يعطـي مـؤشرا واضحا عن أهمية إعادة بناء قوة القطاع المصرفي المصري إما بالاستحواذ أو البيع أو الدمج الذي حدث بعد ذلك.

ومن هذا الإطار يمكن بإيجاز شديد توضيح ملامح هذا التغير في بنوكنا التجارية، والتي أخذ منها الباحـث فيما بعد بنك الإسكندرية كمثال تفصيلي عـن الهيكـل التنظيمـي قبـل وبعـد هيكلتـه ومراحـل بيعـة، ثـم التطرق لبنك القاهرة بصورة نمطية لتوضيح هيكلة التنظيمـي، ولمـاذا أخفـق بيعـه لأكـثر مـن مـرة؟ وهـو الوحيد من البنوك التجارية المصرية ذي الفروع بالدول العربية، والمشهود له بعملاق العراقة المصرفية منذ خمسينيات القرن الماضي، **حيث يمكن توضيح ذلك في النقاط التالية:**

البنك الأهلي المصري [1]

انتهى من إعادة هندسة 20 فرعا ليصبح إجمالي ما تم تطويره 145 فرعا تمثل 67% من إجـمالي فـروع البنك، إلى جانب إعادة هندسة 11 مكتبا من المكاتب التابعة للفروع المعاد هندستها، والتي تقـوم بجميـع الأعمال المصرفية بما يوازي 37% من إجمالي المكاتب.

بنك الإسكندرية [2]

قام بإعادة هندسة فروعه وتجديدها تجديدا شاملا من حيث صالات العملاء والأثـاث، وإنـشاء فـروع جديدة لا يتعدى عدد موظفيها العشرة موظفين، فـضلا عـن الأنظمـة الإلكترونيـة للتعامـل مـع موظفيـه، والشبكة الموحدة في جميع فروعه ومكاتبه للتعامل على كافة الحسابات والأنظمـة المـصرفية المعمـول بهـا داخله، وكذا وجـود الصراف الشامل، مع تواجد وظيفة جديــدة مـستحدثة عـلى الفكــر المـصرفي المـصري وهي أقسام خدمة العملاء لكي يجهزه للبيع بأعلى سعر ممكن، وقد تم هذا بالفعل.

---

1 البنك الأهلي المصري، كلمة السيد/ رئيس مجلس الإدارة الأستاذ/حسين عبد العزيز حسين، التقرير السنوي 2004- 2005 ، ص10.

2 ممارستي للعمل به قرابة واحد وثلاثين عاما قبل الهيكلة وبعدها والتي استمرت عامين تقريبا من 2003- 2006، وإطلاعي ومشاهدتي لفنيات العمل.

بنك مصر

قام باستحداث وظيفة خدمة العملاء، مع ربط جميع فروعه بشبكة واحدة لتيسير تعامل العملاء مع البنك أينما تواجدوا، وربطها بشبكة الإنترنت مثل باقي البنوك العاملة بمصر، مما ترتب علية إلغاء العمولة التي كانت تحصل على أي مبالغ نقدية يتم إيداعها في حسابات العملاء في غير فروعهم الأصلية.

بنك القاهرة [1]

وقد تمت فيه عمليات استحواذ من قبل بنك مصر الذي قام بعمل إعادة كاملة لهيكلة محفظته الائتمانية مع هندسة إداراته؛ لأنه كان أول بنك مصري حكومي يقوم بربط جميع فروعه بشبكة واحدة.

ولذا يعرض المؤلف بإيجاز شديد نبذه مختصرة عنه للإجابة عن: لماذا أخفق بيع بنك القاهرة لأكثر من مرة ؟. وهو أحد بنوك القطاع العام المصرية منذ تأسس [2]، عام 1952، حتى جاء قرار رئيس مجلس الوزراء في 28 سبتمبر عام 2005 تمهيدا لدمجه في بنك مصر (MERGER) خلال فترة تتراوح بين 6 :18 شهرا، وهو الأمر الذي من شأنه دمج ثالث في ثاني أكبر بنوك القطاع العام التجارية لخلق كيان مصرفي كبير ينافس على قمة الجهاز المصرفي.

فقد استطاع بنك القاهرة أن يتواءم بنجاح مشهود له على مر تاريخه المصرفي مع مقتضيات التنمية الاقتصادية الثورية التي تألقت بها مصر في أعقاب ثورتها المجيدة عام 1952، والتي تطورت وشهدت تغيرات جذرية خلال مراحلها المختلفة بداية من مرحلة التمصير وحتى مرحلة إدماجه ببنك مصر، ثم محاولة البيع لمستثمر أجنبي **حيث يتضح المشوار الاقتصادي الكبير لهذا البنك من خلال النقاط التالية:**

1- نشأة البنك

- تأسس بنك القاهرة كشركة مساهمة مصرية بجهود مجموعة من رجال الأعمال والاقتصاد والقانون من المستثمرين المصريين، برأسمال قدره نصف مليون جنيه مصري مملوك بالكامل لمجموعة المستثمرين. بعدها مر البنك بعدة مراحل علي مر الفترة حتى بعد قيام ثورة يوليو 1952 والتي أحدثت صحوة مصرفية كبيرة بمصر والمنطقة العربية، **كان أبرزها:**

1مقابلة مع الأستاذ/ محمد كفافي نائب رئيس بنك القاهرة، والأستاذ/محمد بركات رئيس بنك مصر، وتعاملاتي الشبه أسبوعية مع البنكين.

2جريدة الوقائع الرسمية (لوقائع المصرية)، العدد 82 الصادر يوم الخميس الموافق 1952/5/15.

- **مرحلة تمصير البنوك** والاعتماد على العمالة المصرية بعد تدريبها وصقلها بالخبرات والدراسات الأجنبية:

- تأميم قناة السويس عام 1956، حيث كان بنك القاهرة ضمن البنوك المصرية التي قامت بتوفير التمويل اللازم لمحصول القطن إثر امتناع البنوك الأجنبية عن تمويل هذا المحصول الاستراتيجي.

- أهم سنوات التحول في تاريخ البنك كانت عام 1957 من خلال عملية تمصير البنوك الأجنبية، حيث قام بشراء فروع بنكين فرنسيين من أقدم وأهم البنوك وهما الكنتوار ناسيونال ديسكونت دى بارى؛ بنك الكريديه ليونيه.

- **مرحلة التوجه الاشتراكي:** ففي خلال هذه السنوات من تاريخه 1961 :1974، عاصر البنك أحداثا اقتصادية مهمة كان دائما مواكبا ومتمشيا مع متطلباتها في إطار التخصيص التمويلي الذي حددته له الدولة، وانتهاجها أسلوب التخطيط المركزي، **والذي تبلور في:**

- المشاركة في تنفيذ أهداف الخطة الأولى للتنمية الاقتصادية والاجتماعية 60 :65 بعد جعله بنكا قطاعا عاما أي يخضع لإشراف البنك المركزي المصري، ونفس تعليمات وقوانين الإدارة الحكومية.

- لعب بنك القاهرة دورا مهما في التجارة الخارجية لفتحه حسابات متنوعة، منها الاعتمادات المستندية، وأدائه لجميع العمليات الخارجية بسبب وجود عدد من الأفرع له بالدول العربية، أنشئت خصيصا لاستقطاب مدخرات وتحويلات العاملين بالخارج.

- بدأ البنك عام 1975 خطواته الراسخة في دعم صلاته وتوطيدها مع كافة قطاعات الاقتصاد القومي بعد إلغاء التخصيص الوظيفي.

- **مرحلة الانفتاح الاقتصادي:** وما صاحبها من تغيرات بالمفاهيم والسياسات والأشخاص، والتنوع والتخصص في أعمال وتوسعات نشاطات البنك لخدمة المنظومة الصناعية للدولة.

- **وانتهاء بمرحلة الإصلاح الاقتصادي الشامل:** التي بدأ العمل بها منذ عام 2000، وحتى تم دمجه ببنك مصر (يذكر أن البنك المركزي المصري أعلن وبشكل مفاجئ، وفي أثناء وجود محافظه الدكتور/ فاروق العقدة في واشنطن يوم الأحد 25 سبتمبر عن موافقته على دمج بنك القاهرة في بنك مصر، وكان الهدف المعلن هو إيجاد كيان مصرفي قوي قادر على منافسة البنوك القائمة سواء عامة أو خاصة محلية أو أجنبية، وأن يكون هناك بنك ينافس البنك الأهلي ويتمتع بذات حصته السوقية. وقد وافقت الحكومة والبنك المركزي على عملية الدمج على أساس

المركز المالي للبنكين في 3 يونيو 2005)، وتجهيزه للعرض للبيع لمستثمر أجنبي كما تم ببنك الإسكندرية، فزاد دوره شمولا وعمقا تمثل في تغير الصورة التي قد أخذت عنه خلال الفترة السابقة على دمجه، فإذا أخذنا هذه الفترة أي من 1990 :2000 نجد [1]:

- أن البنك قد عانى من مآسٍ منذ عام 1991 عندما منح قروضا بضمانات وهمية وصلت 22 مليار جنيه بعد ما كانت 5 مليارات جنيه.

- تم تحويله رئيس مجلس الإدارة للمحاكمة 1999، وتم تعيين آخر لمدة عام حتى فبراير 2000 عندما تم تعيين أ.أحمد البردعي.

- من خلال ما أعلنه أ. أحمد البردعي بوصفة رئيسا للبنك في 2005 **من أنه قد:**

1- قفز بأرباحه في الأربع سنوات الأولى من 61 :383 مليون جم ($= 5.6 جم).

2- زادت الإيرادات بنسبة 99 %، بينما لم تزد المصروفات سوى بنسبة 43 %.

3- تمت زيادة المخصصات بنسبة 300 %.

4- زاد الائتمان الجديد بنحو ملياري جنيه (345 مليون دولار).

5- تمكن من توظيف 65% من ودائعه بعد ما كانت النسبة متدنية من قبل.

6- أصبح البنك الآن رقم 1 في العالم العربي من حيث تقديم القروض الصغيرة والمتناهية الصغر؛ لأنه استطاع الوصول إلى 119 ألف أسرة، وتقديم قروض لها بقيم تتراوح بين ألف، 15 ألف جم، وبإجمالي 119 مليون جم خلال عامين ونصف بما يشكل 35% من سوق الإقراض الصغير في مصر، و8% من هذا السوق عربيا، وأن نسبة السداد تجاوزت 99%.

7- استطاع البنك تجويد محفظته بعد أن قام بتسوية ديون بنحو 8.8 مليار جم خلال نفس الفترة .

- علاوة على ما سبق حامت الشبهات فيما بعد حول رئيس مجلس الإدارة بأنه لم يستطع إنقاذ البنك من الديون المتعثرة والتي وصلت إلى 25% من رأسماله، وبعكس الهدف المعلن وما ذكره بنفسه من قبل من الارتقاء بأداء البنك وتسوية مديونيات 18 عميلا حصلوا على 9 مليارات جم، **فإنه ألحق بالبنك كوارث أدت إلى:**

1- تراجع أرباح البنك من 220 مليون جم في عام 1998: 30 مليون جم فقط في عام 2003.

2- تعيين 10 مستشارين يكلف كل منهم البنك 250 ألف جم= 3 ملايين جم في العام.

3- حصول رئيس مجلس الإدارة على مرتب شهري كبير والبنك في حالة انهيار.

---

1 الشرق الأوسط، جريدة العرب الدولية، العدد 9699 ،السبت 18 يونيو 2005

-http://www.aawsat.com/default.asp?issue

4- إجبار 180 قيادة على الخروج من الخدمة.

5- سفريات متعددة كلفت البنك في أسبوع واحد 150 ألف جنيه.

6- تمثل أرباح البنك في 30 يونيو 1998 مبلغ 220 مليون جم [1]، انخفضت بعد توليه في عام 2000 إلى 140 مليون جم، ثم 100 مليون جم في 2001، ثم 60 مليون جم في 2002، ثم 30 مليون جم في 2003.

7- كانت محفظة البنك المالية عند اختيار رئيس المجلس الأخير 2000 تقدر بحوالي 30 مليار جم، وكان 75% منها مقترضا من حوالي 40 عميلا فقط، منهم 11 عميلا مقترضون ما يزيد على 12 مليار جم؛ وقروضهم رديئة، وتوقفوا عن السداد منذ فترة، كما أن حقوق المودعين وقتها كانت لا تزيد على 2.5 مليار جم، مما يعنى أن ديون هؤلاء العملاء فقط كانت تمثل 4 أو 5 أضعاف رأسمال البنك.

8- وفي ظل هذا الانخفاض طالب رئيس مجلس الإدارة عام 2002 بزيادة رأسمال البنك بمعدل 7 مليارات جم، ووعده البنك المركزي- على حد قوله- بمنحه هذه الزيادة، لكن لم يحدث شئ، حيث كانت أرباح بنك القاهرة وقتها 350 مليون جم لعام 1999، وهو ربح وهمي على الورق وليس حقيقياً، لأنه اكتشف أن المسئولين السابقين في البنك كانوا يحسبون الفوائد المقررة على القروض الرديئة ضمن أرباح البنك السنوية، رغم عدم سدادها للبنك، فتم إبلاغ البنك المركزي بكل شفافية عن حالة البنك، ووعده مسئولوه بالمساندة، فقرر وقف إدخال أرباح مدين واحد من المدينين 11 الكبار.

9- والمفاجأة أن أرباح البنك الوهمية انخفضت 60%، وبلغت 210 ملايين جم، أي أن عميلاً واحداً خفض الأرباح حتى وصلت إلى هذا الحد، فما بالنا لو نفذ ذلك مع كل المدينين.

10- تأخرت مساندة الحكومة للبنك، ولم يزد رأسماله فتفاقمت أزمته، لذلك كانت الضغوط للتسوية فكرة غير صائبة لكيانات بنكية لا تستطيع تحملها، ولكن قلة من رجال الأعمال ضغطوا بشدة؛ لأن هناك جريمة تطاردهم ومحاكمة تنتظرهم، وباتوا يرددون أن المشكلة في بنك القاهرة هي أنه هو الرافض للتسوية معهم.

11- تشير أرقام البنك المركزي إلى أن بنك القاهرة يعانى من فجوة تمويلية للمخصصات تصل إلى 12 مليار جم، بينما يعانى بنك مصر من فجوة تصل إلى 8 مليارات جم أي بمجموع 20 مليار للاثنين.

1 جريدة العربي، سقوط رجل العدد 1176بتاريخ 2009/10/4 -http://www.al-araby.com/docs/article10432.html

كتب جمال عصام الدين -http://www.al-araby.com/docs/modules.php?name=search&file=author&getauthor

12- تشير الأرقام إلى أن عدد العاملين في بنكي مصر والقاهرة وصل إلى 23 ألف عامل، منهم 15 ألفا في الأول، و8 آلاف في الثاني.

13- امتلاكهما لـ 620 فرعا؛ منهم 452 لبنك مصر، 168 للقاهرة.

14- إجمالي أصولهما 136.4 مليار جم مقابل 131.7 مليار جم للبنك الأهلي.

15- علاوة على ما تقدم فإن بنك مصر رغم قدراته المالية العالية تم تحميله مؤخرا ببنك خاسر عن طريق الدمج، وهو بنك مصر اكستريور.

2- الهيكل التنظيمي قبل الهيكلة 1997/1996

يتكون الهيكل التنظيمي للبنك عام 1997 الشكل رقم (30) أي قبل الهيكلة من رئيس لمجلس الإدارة يعاونه نائب أو أكثر حسب ترشحاه السلم الوظيفي الموجود بالبنك إذا كان من العاملين فيه [1]، أو حسب اختيار وترشيح وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية؛ وموافقة محافظ البنك المركزي، وفي الأعم كانوا يعينون من السلم الوظيفي للبنك أي داخليا. ويتكون مجلس الإدارة من عدد فردي من الأعضاء يشمل رئيسا لمجلس الإدارة، ثم نائبا للرئيس، ومن اثنين أو أربع من الشخصيات المرموقة الاقتصادية أو أساتذة الاقتصاد بالجامعة، يكونون كأعضاء متخصصين بمجلس الإدارة، بحيث يكون رأيهم استشارياً وليس لهم حق الإصرار على أي، رأي بمعني أن يكون رأيهم دائما استشارياً، وكأعضاء لمجلس الإدارة للسياسة العامة للبنك في حدود التزامات الدولة، حيث يلي ذلك ثلاثة مكاتب يرأس كلا منهم مدير عام، أو وأحد الأعضاء **حيث يقومون بالاتصال بمجلس الإدارة مباشرة، وهم:**

- مكتب الاستشارات القانونية.
- مكتب التظلمات.
- مكتب المراجعة الداخلية.
- (يمثلون لجان الحوكمه في التشكيل الجديد في هيكل البنوك التجارية)

- وهناك وحدة للمتابعة المالية يشرف عليها مجلس الإدارة ووظيفتها متابعة الإدارات والقطاعات المختلفة بالبنك للسياسات والتعليمات والقرارات التي يتخذها مجلس الإدارة؛

1 الأستاذ/ محمد أحمد عبد السلام كقافي- نائب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لبنك القاهرة الآن .. وترجع خبرته إلى أنه بدأ حياته المهنية المصرفية منذ بداية السبعينيات، حتى وصل إلي منصب نائب رئيس المجلس وعضو مجلس إدارة بنكي مصر والقاهرة عام 2005. ولقد أسهم بشكل كبير في بناء الخطة الإستراتيجية وتنفيذ مشروع إعادة الهيكلة الداخلية لبنك مصر. ورأس منذ عام 2005 وحتى الآن مكتب استعلامات الائتمان، وهو أول شركة في مصر قام بإنشائها عدد من البنوك المحلية بهدف خلق قاعدة بيانات ومعلومات مركزية عن صغار المقترضين، ولقد اكتسب خبرته الواسعة عن طريق عمله في عدد من القطاعات المالية بالبنك.(جريدة المصري اليوم، العدد 1566 بتاريخ 26 سبتمبر 2008).

واستقبال تقارير الوحدة عن العمل داخل البنك؛ وعرض المشكلات التي يتعرض لها العملاء، وعرض أنسب الحلول. يلي ذلك ثلاثة قطاعات رئيسية يرأس كل قطاع منها مدير عام، وفي نفس الوقت يكون عضوا في لجنة سياسات البنك، بحيث يمثل قطاعات البنك المختلفة، ويكون مشرفا على أحد تلك القطاعات؛ لأنه يعتبر بمثابة الصف الثاني بعد أعضاء مجلس الإدارة ويعين من قبل مجلس إدارة البنك، أو عن طريق لجنة الترقيات الخاصة بترقيات موظفي البنك ذوي الكفاءات العالية، حيث أن كل قطاع يشرف على أكثر من إدارة يرأس كلا منها مدير إدارة يخضع لإشراف رئيسه المباشر (رئيس القطاع)، **وتتكون هذه القطاعات من** [1]:

القطاع الأول: القطاع الإداري والذي يشمل على إدارات رئيسية تتمثل في:

- إدارة العلاقات الخارجية.
- إدارة المشتريات.
- إدارة النقد.
- إدارة الشئون الإدارية.
- إدارة البرمجيات والتطوير.
- الإدارة المـاليـة.
- إدارة العلاقات العامة.
- إدارة الموازنة والتخطيط.
- إدارة تكنولوجيا المعلومات.
- إدارة المحاسبة والتقارير المالية.
- إدارة التدريب والتطوير والمنفعة.
- إدارة الموارد البشرية

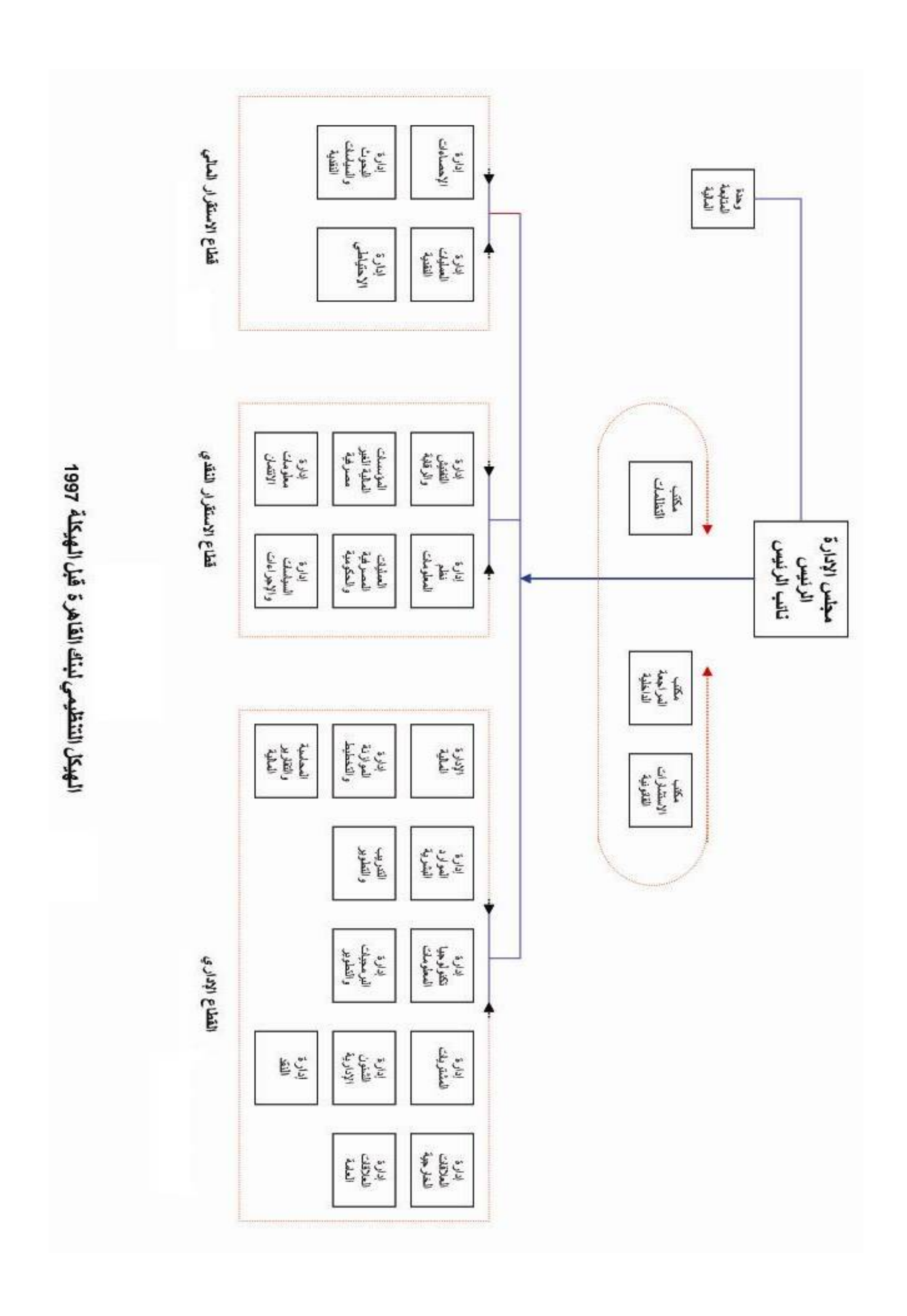
القطاع الثاني: قطاع الاستقرار المالي والذي يشمل ويشرف علي ست إدارات عامة هي:

- إدارة العمليات المصرفية والحكومية.
- إدارة نظم المعلومات.
- إدارة السياسات والإجراءات.
- إدارة التفتيش والرقابة.
- إدارة المؤسسات المالية غير المصرفية.
- إدارة معلومات الائتمان.

القطاع الثالث: قطاع الاستقرار النقدي ويشرف على أربع إدارات هي:

- إدارة الاحتياطي القانوني.
- إدارة العمليات النقدية.
- إدارة البحوث والسياسات النقدية.
- إدارة الإحصاءات.

1 من البديهي أن بنك القاهرة قطاع عام ...أي يخضع لإشراف البنك المركزي المصري، وفي نفس الوقت لقوانين وتعليمات الإدارة الحكومية التي يتشابه فيها الهيكل التنظيمي بتخصصاته، وتشكيلاته، وفروعه مع البنوك الثلاث الأخرى .. وبالتالي يكون الهيكل التنظيمي لبنك الإسكندرية قبل الهيكلة متشابه إلى حد كبير مع هيكل بنك القاهرة لنفس العام (ص 210 :215)- وكذا عملا بنص المادة 90 من قانون البنك المركزي بالباب الثالث رقم 88 لسنة 2003 ، ص41.



المصدر: بنك القاهرة

شكل رقم (30)

3- الهيكل التنظيمي بعد الهيكلة

يقوم بنك القاهرة بدور فعال في الوقت الحالي لتغيير كل السياسات القديمة، وتدوير محفظته من الأوراق المالية، وكذلك محفظته الائتمانية مطالبا بإلحاح شديد بإجراءات جدولة جديدة تبنتها الحكومة لاسترداد جميع مديونيته التي نهبت وصدرت للخارج، وذلك لتنفيذ برنامج البيع المقترح من الحكومة بعد إعادة هيكلته بما يتلاءم مع متطلبات المرحلة الراهنة؛ لأنه في حالة إعادة هيكلته الهيكلة السليمة وإعادة صورته المحلية والعربية والعالمية فإنه سوف يحظى بأكبر عائد بيعي يحصل عليه بنك مصري؛ لأنه من وجهة نظر الباحث إذا كانت هيكلته قد تمت بالأساليب المصرفية السليمة والمتعارف عليها عالميا قبل عرضه للبيع عام 2005 لكان حقق عائداً مجزياً للدولة وللقطاع المصرفي كله، ولكن عندما يذكر أحداث الأمس (الهيكلة الجزئية التي حدثت بالفترة السابقة) من أن البنك قد أدمج في بنك مصر بقرار سياسي غير مبني علي أي أسس مصرفية.

فيتضح من السياق العام لمجريات هذه الأحداث أن اندماج بنك القاهرة في بنك مصر قد أكمل انهياره، والدليل على صحة ذلك ما أعلنه فيما بعد بنك مصر من أنه قد استحوذ على جميع فروع بنك القاهرة الكائنة في الدول العربية والأجنبية وحولها إليه [1]. (كان بنك القاهرة سباقا في وضع سياساته من واقع إيمانه بأهمية التكامل الاقتصادي والتجاري بين الدول العربية منذ بداية تأسيسه في الخمسينيات، حيث بدأ ينشئ فروعاً له في سوريا وصلت لخمسة فروع، وفرعين في لبنان؛ وخمسة فروع في السعودية تحولت فيما بعد لشركة مساهمة سعودية برأسمال مصري سعودي مشترك باسم بنك القاهرة السعودي، وكذلك أنشأ فرعاً له في الأردن تحول فيما بعد أيضا لشركة مساهمة أردنية مصرية برأسمال مشترك باسم بنك القاهرة عمان، ومنذ السبعينيات أنشأ خمسة فروع له في الإمارات المتحدة، وفرعاً في البحرين والمنامة، وقد تم بيعهم إلى بنك مصر اعتبارا من 2007/6/30 [2]. أي أخذ مميزات وخبرات الفروع المدرة للعملات الأجنبية التي كانت كعكاز للبنك أثناء نكسته قبل قرار الاندماج، كذلك قام بنك مصر بالاحتفاظ ببعض الإدارات؛ والفروع المحلية لنفسه، وترك باقي البنك بإداراته وفروعه الخاسرة للبيع مما أفقد هذا البنك بريقه الجاذب للاستثمار الأجنبي، لذا لم يتم بيعه لهذا السبب، كما أن المبلغ الذي وضعته الحكومة كثمن لعملية بيعه كان مجحفاً بالمشترين لذا أحجموا عن شرائه؛ لأن تسعيره كان على غير أسس مصرفية أو تسويقية سليمة. لذا أعيدت

1 كلمة السيد/رئيس مجلس إدارتي بنك القاهرة ومصر(أ.محمد بركات)، رئيس اتحاد بنوك مصر " أن هناك خطة لإعادة تأهيل فروع بنك القاهرة في الخليج والتي أصبحت فروعا لبنك مصر بعد موافقة السلطات المصرفية في كل من الإمارات والأردن إثر خطوة دمج تلك الفروع المهمة قبل طرح 80% من بنك القاهرة للبيع لمستثمر استراتيجي" (مجلة البنوك، من الشهر للشهر، إصدار اتحاد بنوك مصر، العدد 57، بتاريخ أبريل 2007، ص 20).

2 المعرض والمؤتمر الدولي الرابع <أنت والبنوك>، مركز التجارة العالمي بالاشتراك مع محافظ البنك المركزي المصري خلال الفترة من 14:12 نوفمبر2007، ص 23.

تلك الفروع والإدارات لبنك مصر مرة أخرى وجاري إعادة هيكلة البنكين معا، مع تعديلات في الهيكل التنظيمي لكل منهما، مع تغييرات جوهرية بأسلوب العمل والتخصصات والإدارات والآلات حتى يساير كل منهما المعـايير المصرفية العالمية الجديدة. وبالفعل صدر قرار السيد/رئيس مجلس الوزراء بتشكيل مجلس إدارة بنك مصر على أن يكون رئيس مجلس الإدارة رئيسا للبنكين، وتعيين رئيس تنفيذي لبنك القاهرة أكتوبر2008 بمعنـي أن يكـون هناك منسق عام من بنك مصر يتمثل في رئيسة كرئيس للبنكين، وفي نفس الوقت تم تعيين رئيس تنفيذي لبنك القاهرة كان يعمل بنفس البنك أثناء نكسته وعجزه! وقد وافق سيادته على منح قروض ائتمانية عديدة، بوصفه كان مسئولا عن قطاع التسهيلات الائتمانية بالبنك، أو بمعنـى آخـر لا يمكـن صرف أي ائـتمان إلا بعـد موافقتـه كتابيا.

فهل هذا سوف يدفع بالبنك إلى الإمام؟ أم أنه أصبح في عداد المفقـودين مـصرفيا؟ ولا يمكنـه الـصعود مرة أخرى لأخذ مكانته بين البنوك في الوسط المحلي على الأقل.

ومع كل ذلك وِجدت تصريحات لبعض المسئولين تقول إننا قـد قمنـا بعمل صحوة كبيرة لهـذا البنـك تمثلت في [1] **:**

- تحقيق معدلات نمو ملحوظة في مختلف أوجه نشاطه.

- تدعيم مركزه المالي.

- دوره الإيجابي والفعال في تنفيذ سياسات الإصلاح الاقتصادي لتقليل الفجوة بين أصوله والتزاماته،

حيث سجل انطلاقة حقيقيه في تنفيذ إجراءات المرحلـة الأولى لبرنـامج الإصـلاح، والراميـة إلى تحقيــق التوازن المالي والنقدي، وذلك من خلال التجديد والابتكار لجميع أنشطته المختلفة، **والتـي تمثلـت في عـدة محاور يمكن إيجازها فيما يلي:**

1- وضع سقوف ائتمانية لجميع العملاء آياً كانت هويتهم.

2- تغليب آليات السوق.

3- تهيئة بيئة تشريعية مصرفية ملائمة داخل البنك أساسها الشفافية والإفصاح.

4- تعديل نسبتي السيولة والاحتياطي.

5- بيـع حـصته في البنـوك المـشتركة أو الـشركات لتحـصيل قيمتهـا لمعالجـة العجـز المـالي والنقـدي في ميزانيته.

---

1 بنك القاهرة -http://www.bdc.com.eg

- التوجه نحو إعمال قوى العرض والطلب وذلك تمشيا مع ما تشهده الساحة العالمية من تحولات كبيرة في مجال الأخذ بأساليب الاقتصاد الحر، وإفساح المجال أمام القطاع الخاص بشكل متزايد وبما يسمح له بتحمل مسئولياته في دفع عجله التنمية الاقتصادية.

- طرح أسهم شركات قطاع الأعمال العام والتي لها حصص نقدية بالبنك للاكتتاب العام للجمهور في إطار عملية الخصخصة، والترويج لها داخل وخارج الجمهورية وخصوصاً في دول الخليج.

- إعداد وتقييم دراسات الجدوى الاقتصادية التي يطلب منه تقييمها وتقديم المشورة والاقتراحات التي يحتاجها.

- المساهمة في التسويق والبيع للعقارات المملوكة للأفراد والشركات بعمل شركة للتمويل العقاري.

- تنظيم تلقي الاكتتابات في أسهم الشركات الجديدة، وكذا زيادة رؤوس أموال الشركات القائمة، وتوجيهها للفروع المنفذة.

- يحرص البنك الآن على تطوير وتحديث خدماته المالية المقدمة لعملائه ليواكب أحدث الأنظمة المصرفية العالمية **وذلك بالعمل على:**

1- استكمال ميكنة جميع فروعه ووحداته وربطها بخط واحد.

2- تحقيق تكامل كافة الأنظمة المطبقة بجميع فروع البنك ووحداته.

3- نشر استخدام نظام تحصيل الشيكات الممغنطة إلكترونيا.

4- نشر استخدام آلات إصدار الشيكات باستخدام الأحبار الممغنطة.

5- نشر استخدام أجهزة استبدال العملة بالفنادق والمطارات.

6- إدخال نظام تحصيل الفواتير إلكترونيا.

- كما امتد نشاطه في الوقت الحالي لخدمة المجتمعات العمرانية الجديدة، إلى جانب امتداده ليلبي كافة رغبات عملائه عبر شبكة واسعة من مراسليه التي تغطي كافة أنحاء العالم.

- كذلك تسعى الإدارة الجديدة للبنك إلى هدف واحد هو [1]، استعادة مكانة بنك القاهرة ليكون أكبر ثالث بنك في مصر كسابق عهده واحتلال مرتبة متميزة، وتواجد قوى داخل السوق المصرفية، ومنها سوف يولي اهتماما كبيرا بالعاملين، وتنمية المهارات الإدارية والمصرفية الخاصة بهم، وهي خطوه مهمة تتبعها خطوات أولها أو أهمها على الإطلاق دخول السوق بقوة في عدة مجالات، وطرق جميع السبل المتاحة للاستثمار الأمثل لموارد البنك، مع الإبقاء على مناطق القوة التي مازالت موجودة بالبنك، وإعادة هيكلته داخليا لتحسين مستوى تقديم الخدمة المصرفية للعملاء.

---

1 كلمة السيد / الرئيس التنفيذي لبنك القاهرة (أ.محمد كفافي) في أول حديث له بعد تعيينه رئيسا تنفيذيا للبنك (أكتوبر 2008).

المبحث الثاني

إعادة الهيكلة في بنك الإسكندرية

تمهيد

كانت أفكار "آدم اسميث" لمفهوم البنك التجاري المستمد من كتابه الشهير "ثورة الأمم": أن البنوك التجارية يجب أن تقتصر في قروضها على المدى القصير، والمحافظة على السيولة، والتعامل بالأوراق والمعاملات التجارية في دورة تجارية قصيرة يجب ألا يتجاوز أجلها مدة سنة؛ **لأن البنوك التجارية تأخذ في العادة أحد شكلين أساسيين هما:**

1- البنوك التجارية ذات الفروع؛ وهى ذات فروع في أماكن مختلفة (مدينة، أكثر من مكان، أكثر من مدينة) ويتم الرقابة عليها من خلال المركز الرئيسي مثل بنوك القطاع العام المصرية.

2- بنوك تجارية ذات الوحدة الواحدة؛ أي من خلال بنك موجود في مكان واحد، وهذا البنك موجود بالفعل في أمريكا بسبب العرف والقانون، والقدرة على مقابلة احتياجات العملاء.

ففي ظل التحديات التي تواجهها البنوك المصرية من منافسة شديدة، وتنوع في العمليات المصرفية، والتزامات دولية لتطبيق معايير كفاية رأس المال (بأزل II) للوصول إلى جهاز مصرفي سليم يحافظ على حقوق المساهمين والمودعين والمستثمرين، ويضمن سلامة تنفيذ السياسة النقدية للدولة بالشكل المناسب، يتحتم على جميع الأطراف المعنية بالقطاع المصرفي تقييم أداء هذه المؤسسات المالية، وتغيير هياكلها التنظيمية لمسايرة هذه الشراسة العالمية.

حيث يتم ذلك من خلال إلقاء الضوء على الهيكل التنظيمي لأحد البنوك المصرية كبنك الإسكندرية قبل وبعد إعادة الهيكلة.

وفي إطار ما سبق يتضمن هذا المبحث العناصر التالية:

بنك الإسكندرية من خلال:

أولاً: نشأة البنك.

ثانياً: الهيكل التنظيمي لبنك الإسكندرية قبل الهيكلة 1997/1996.

ثالثاً: رؤية بنك الإسكندرية ورسالته حول عملية تطويره.

رابعاً: مراحل وإجراءات هيكلة بنك الإسكندرية.

خامساً: مراحل بيع البنك.

سادساً: الهيكل التنظيمي بعد الهيكلة.

سابعاً: إستراتيجية مجموعة سان باولو 2006: 2008.

بنك الإسكندرية

هو أحد بنوك القطاع العام المصرية المملوكة للدولة منذ تمصيره عام 1957 وحتى بيعه عام 2006، حيث يحتل مكانة متميزة في السوق المصرية بوصفه أحد البنوك الأربع التجارية الكبرى، والذي وقع الاختيار عليه لتبدأ به الدولة أول تجربة في الإصلاح كبنك قطاع عام، ثم تبع ذلك تنفيذ سياسة الدولة الإصلاحية في باقي بنوكها كبنك القاهرة الذي لم يحظَ بما حظي به هذا البنك.

فقد استطاع أن يتواءم بنجاح مشهود له على مر تاريخه المصرفي مع مقتضيات التنمية الاقتصادية الثورية التي تألقت بها مصر في أعقاب ثورتها المجيدة عام 1952، والتي تطورت وشهدت تغييرات جذرية خلال مراحلها المختلفة، **حيث يتضح هذا المشوار الاقتصادي الكبير من خلال النقاط التالية:**

أولاً: نشأة البنك

نشأ البنك باسم بنك الإسكندرية عام 1842 أيام محمد علي، وكان أول بنك ينشأ على أرض مصرية، وهو الأول بالمنطقة العربية، واستمر لمدة عامين فقط تقريبا، ثم توالى إنشاء البنوك الأجنبية والمحلية على مر الفترة حتى قيام ثورة يوليو 1952، والتي أحدثت صحوة مصرفية كبيرة بمصر والمنطقة العربية، **وفيها مر بنك الإسكندرية بالأخص بعدة مراحل كان أبرزها:**

1- **مرحلة التمصير والاعتماد** على العمالة المصرية دون الأجنبية التي كانت بيدها مفاتيح العمل المصرفي حيث:

- تأسس في 17 أبريل عام 1957 بصدور قرار مجلس إدارة المؤسسة الاقتصادية وقتذاك بإنشاء شركة مساهمة مصرية بعد تمصير بنك باركليز الإنجليزي ليصبح بنك الإسكندرية المصري.

- تسجيل البنك في غرفتي المقاصة بالقاهرة والإسكندرية برأسمال قدره نصف مليون جنيه مصري [1].

- عند تأسيس البنك عام 1957 بلغ عدد موظفيه 1479 عاملا، بينما بلغ عدد وحداته المنتشرة داخل الجمهورية وخارجها في ذلك التاريخ 43 وحدة.

- بلغت محفظته المتنوعة من الاستثمارات المالية والمساهمات في مشروعات مختلفة 6.7 مليون جم في 1957/4/17.

- بلغ العائد القابل للتوزيع 0.3 مليون جنيه في عام 1957.

1 بلغ في 1996/6/30 رأسماله المصرح به مليار ج.م، بينما وصل رأس المال المدفوع لـ 700 مليون جنيه.

- صدور أول ميزانية عمومية للبنك عن نشاطه خلال الفترة من 18 أبريل 1957 وحتى نهاية ديسمبر 1958.

- إيفاد أول بعثة تدريبيه من العاملين به إلى أوروبا وأمريكا عام 1958.

- استخدام الحاسب الآلي لأول مرة بالحسابات الجارية مع استخدام الدفاتر اليدوية (الكلامازوelcalamazo).

- قام بتمويل الصناعات الجديدة وعلى رأسها مصانع الحديد والصلب بحلوان، ومجمع المنسوجات بشبرا الخيمة، وتوفير احتياجاتهما من الإحلال والتجديد.

2- **مرحلة التوجه الاشتراكي** وانتهاج أسلوب التخطيط المركزي، والذي تبلور في:

- مشاركة البنك في تنفيذ أهداف الخطة الأولى للتنمية الاقتصادية والاجتماعية 60 :65 من خلال منحه لقروض للشركات الصناعية الكبرى.

- تضاعف رأس المال المدفوع إلى مليوني جنيه بنهاية عام 1961.

- خضوع البنك بموجب القرار الجمهوري 1899 لسنة 1961 لإشراف المؤسسة الاقتصادية العامة للبنوك، والتي اختصت بالإشراف على الجهاز المصرفي بالتعاون مع البنك المركزي.

- تم إدماج بنك الاستيراد والتصدير ببنك الإسكندرية عام 1963.

- إلغاء المؤسسة العامة للبنوك بموجب القرار الجمهوري رقم 1466 لسنة 1964، ليصبح الإشراف على البنوك خاصاً بالبنك المركزي المصري فقط.

- ارتفاع عدد وحدات البنك إلى 52 وحدة منتشرة بجميع أنحاء الجمهورية عام 1965.

- اتخاذ قرارات عام 1967 بـ:

أ- توحيد تصميم المستندات والدفاتر المستخدمة بالقطاع المصرفي المصري ومنها بنك الإسكندرية.

ب- توحيد أسس إعداد الميزانيات التقديرية.

ج- توحيد أسس تكوين المخصصات واحتساب أقساط الاستهلاك.

- تنظيم عمليات النقد الأجنبي عام 1968، والسماح بالاحتفاظ بإيداعات هذه العملات سواء من الأفراد أو الشركات، مع استبقاء البنوك عليها لغطاء هذه الحسابات دون بيع للبنك المركزي.

- إدماج بنك ادخار المنصورة ببنك الإسكندرية عام 1971، وإدماج البنك الصناعي بموجب القرار الجمهوري رقم 2422 لسنة 71، ثم فصل الأخير مرة أخرى عن بنك الإسكندرية بموجب قرار وزير المالية رقم 65 لسنة 75 فيما بعد باسم بنك التنمية الصناعية المصري.

- بدء الإعداد لتركيب الحاسب الإلكتروني لخدمة فروع البنك بمنطقة القاهرة عام 1980

- ارتفاع عدد وحدات البنك إلى 84 وحدة.

3- **مرحلة تغيير المفاهيم المصرفية:** وإنشاء بنك مركزي مصري يعتني بالسياسة المصرفية، ويكون عين الحكومة الاقتصادية والسياسية بالاعتماد على الخبرة المصرية المصقولة بسواعد أبنائها.

4- **مرحلة الانفتاح الاقتصادي:** وما صاحبها من تغيرات بالمفاهيم والسياسات والأشخاص والتنوع والتخصص في أعمال وتوسعات نشاطات البنك لخدمة المنظومة الصناعية.

5- **مرحلة الإصلاح الاقتصادي الشامل:** الذي بدأ العمل به كباكورة الإصلاح الاقتصادي المصري داخل هذا البنك منذ عام 1991، إذ ازداد دوره شمولا وعمقا تمثل في تحقيق الاستقرار وجذب المدخرات، **حيث:**

- بدأ برنامج الإصلاح الاقتصادي عام 1991 ليمثل قفزة نوعية في التطور التاريخي لمحاولات الإصلاح في مصر منذ مرحلة الانفتاح الاقتصادي، حيث دخل برنامج التسعينيات مرحلة التكثيف والتعميق مستفيدا من التجارب السابقة.

- أعلنت الحكومة عن برنامج رئيسي للإصلاح الاقتصادي يهدف لتغليب آليات السوق، والتوجه نحو إعمال قوى العرض والطلب، وذلك تمشيا مع ما تشهده الساحة العالمية من تحولات كبيرة في مجال الأخذ بأساليب الاقتصاد الحر، وإفساح المجال أمام القطاع الخاص بشكل متزايد وبما يسمح له بتحمل مسئولياته في دفع عجله التنمية الاقتصادية، حيث سجل هذا العام انطلاقة حقيقيه في تنفيذ إجراءات المرحلة الأولى لبرنامج الإصلاح والرامية إلى تحقيق التوازن المالي والنقدي، وذلك من خلال عدة محاور تتمثل في تعديل نسبتي السيولة والاحتياطي وتحرير أسعار العائد وتهيئة بيئة تشريعية مصرفية ومعالجة عجز الموازنة العامة للدولة ووضع سقوف ائتمانية وتحرير سعر الصرف وتوحيده.

- يعد البنك هو الأول للتمويل الصناعي في مصر، بالإضافة لتقديم التمويل اللازم للصناعات الصغيرة.

- يلعب البنك دورا مهما بالتجارة الخارجية بفتحه الاعتمادات المستندية، وأدائه لجميع العمليات الخارجية.

- يعمل بالبنك 8737 من العمالة المصرفية المدربة في 1996/6/30.

- بلغ العائد القابل للتوزيع 49.5 مليون جنيه في 1996/6/30.

- بلغ عدد وحدات البنك 180 وحدة في عام 1996.

ثانياً: الهيكل التنظيمي لبنك الإسكندرية قبل الهيكلة 1997/1996

يتكون الهيكل التنظيمي للبنك عام 1997 الشكل رقم (31) أي قبل الهيكلة من رئيس لمجلس الإدارة يعاونه نائب أو أكثر حسب ترشيحات السلم الوظيفي الموجود بالبنك [1]، إذا كان من العاملين فيـه، أو حـسب اختيـار وترشيح وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية وموافقة محافظ البنك المركزي. ويتكون مجلس الإدارة من عدد فردي من الأعضاء يشمل رئيسا لمجلس الإدارة، ثم نائباً للرئيس، واثنين أو أربع من الشخصيات الاقتصادية المرموقة، أو أساتذة الاقتصاد بالجامعة، يكونون أعضاءً متخصصين بمجلس الإدارة بحيث يكون رأيهـم استـشارياً ولـيس لهـم حق الإصرار علي أي رأي بمعنى أن يكون رأيهم دائما استشارياً، وكأعضاء لمجلس الإدارة للسياسة العامة للبنك في حدود التزامات الدولة، حيث يلي ذلك اثنا عشر قطاعاً يمثلون قطاعات البنك المختلفة، ويرأس كل قطـاع مـدير عام يكون عضوا في لجنة السياسات العامة للبنك، ومشرفا على أحـد تلـك القطاعـات، وهـو الـصف الثـاني بعـد أعضاء مجلس الإدارة، ويعين من قبل مجلس إدارة البنك، أو عن طريق لجنة الترقيات الخاصة بترقيات مـوظفي البنك ذوي الكفاءات العالية، حيث يشرف كل قطاع عـلى أكـثر مـن إدارة يـرأس كـلا منهـا مـدير إدارة يخـضع لإشراف رئيسه المباشر (رئيس القطاع)، **وتتكون هذه القطاعات من:**

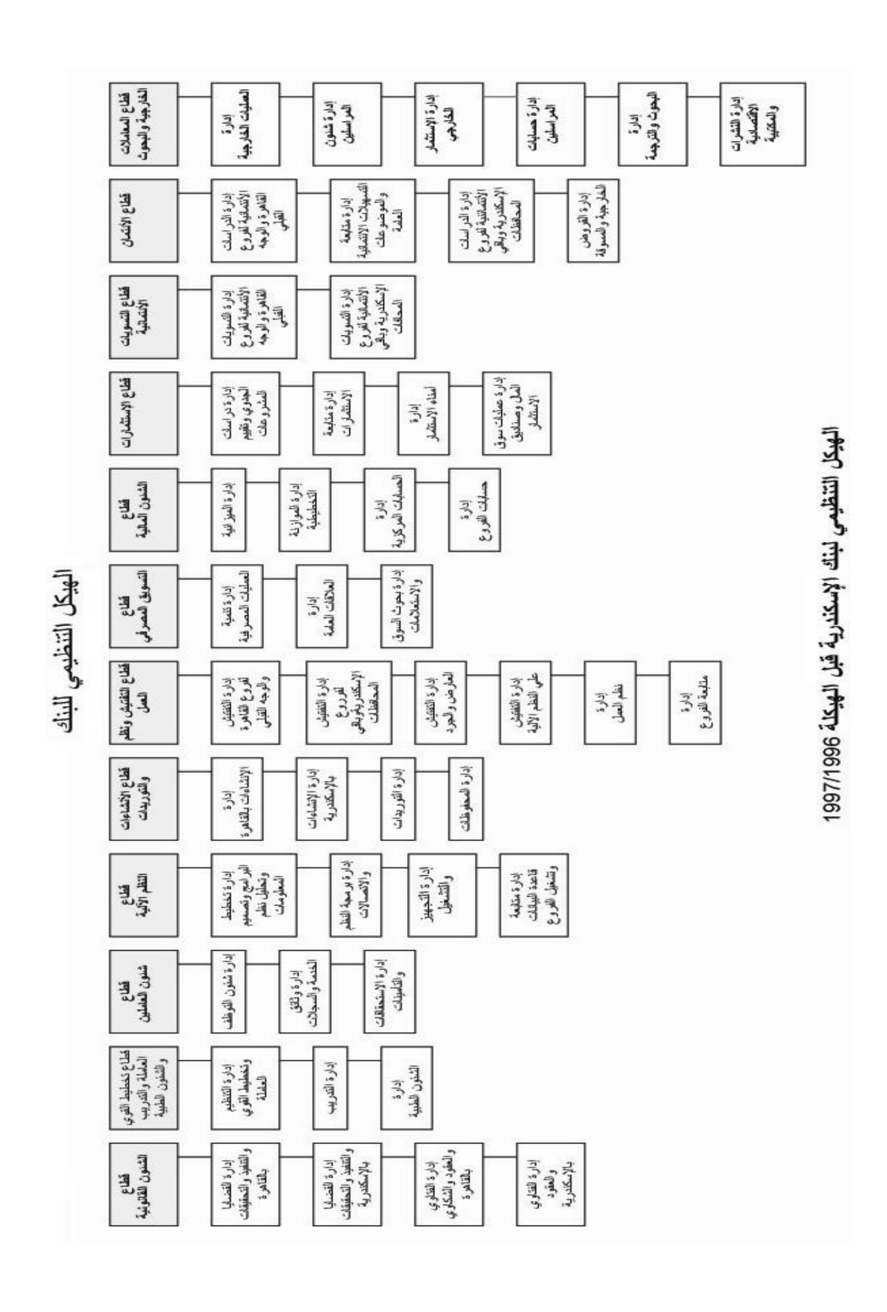
1- قطاع المعاملات الخارجية والبحوث، ويشرف علي ست إدارات عامة هي:

-إدارة العمليات الخارجية. - إدارة شئـون المراسليـن.
- إدارة الاستثمار الخارجي. - إدارة حسابات المراسلين.
- إدارة النشرات الاقتصادية والمكتبية. - إدارة البحوث والترجمـة.

2- قطاع الائتمان، ويشرف على أربع إدارات هي:

- الدراسات الائتمانية لفروع القاهرة والوجه القبلي.
- القروض الخارجية والمسوقة.
- متابعة التسهيلات الائتمانية والموضوعات العامة.
- الدراسات الائتمانية لفروع الإسكندرية وباقي المحافظات.

1عين السيد/ محمد مصطفي البيومي كعضو منتدب لمجلـس الإدارة في 1967/2/6 ثـم رئيـسا لمجلـس الإدارة في 1975/9/30 وحتـى 1982/10/13، وكـل مـن الـسيد/ محمد محرم الأصفر،حسن إبراهيم أبو حلاوة، ومحمود عبد السلام عمر الذين تدرجوا بالوظيفة المصرفية حتى وصلوا لمنصب رئيس مجلس الإدارة أو نائبـه (محمـود ع.عمر رئيسا).



المصدر: بنك الإسكندرية

شكل رقم (31)

3- قطاع التسويات الائتمانية، ويشرف على:

- إدارة التسويات الائتمانية لفروع القاهرة والوجه القبلي.
- إدارة التسويات الائتمانية لفروع الإسكندرية وباقي المحافظات.

4- قطاع الاستثمارات، ويشرف على:

- إدارة دراسات الجدوى وتقييم المشروعات.
- إدارة متابعة الاستثمارات.
- عمليات سوق المال وصناديق الاستثمار.
- إدارة أمناء الاستثمار.

5- قطاع الشئون المالية، ويشرف على :

- إدارة الموازنات التخطيطية.
- إدارة الميزانية.
- إدارة الحسابات المركزية.
- إدارة حسابات الفروع.

6- قطاع التسويق المصرفي، ويشرف على :

- إدارة تنمية العمليات المصرفية.
- إدارة العلاقات العامة.
- إدارة بحوث السوق والاستعلامات.

7- قطاع التفتيش ونظم العمل، ويشرف على:

- إدارة التفتيش على النظم الآلية.
- إدارة التفتيش العارض والجرد.
- إدارة التفتيش على فروع القاهرة والوجه القبلي.
- إدارة متابعة الفروع.
- إدارة التفتيش لفروع الإسكندرية وباقي المحافظات.
- إدارة نظم العمل.

8- قطاع الإنشاءات والتوريدات، ويشرف على :

- إدارة الإنشاءات بالقاهرة.
- إدارة الإنشاءات بالإسكندرية.
- إدارة التوريدات.
- إدارة المحفوظات.

9- قطاع النظم الآلية، ويشرف على :

- إدارة تخطيط البرامج وتصميم وتحليل ونظم المعلومات.
- إدارة التجهيزات والتشغيل.
- إدارة متابعة قاعدة البيانات وتشغيل الفروع.
- إدارة برمجة النظم والاتصالات.

10- قطاع شئون العاملين، ويشرف على:

- إدارة وثائق الخدمة والسجلات.
- إدارة شئون التوظف.
- إدارة الاستحقاقات والتأمينات.

11- قطاع تخطيط القوى العاملة والتدريب والشئون الطبية، ويشرف على:

- إدارة التنظيم وتخطيط القوى العاملة.
- إدارة التدريب.
- إدارة الشئون الطبية.

12- قطاع الشئون القانونية، ويشرف على :

- إدارة القضايا والتنفيذ والتحقيقات بالقاهرة.
- إدارة الفتاوى والعقود بالإسكندرية.
- إدارة الفتاوى والعقود والشكاوى بالقاهرة.
- إدارة القضايا والتنفيذ والتحقيقات بالإسكندرية.

ثالثاً: رؤية بنك الإسكندرية ورسالته حول عملية تطويره

أ- رؤية البنك

تمثلت هذه الرؤية في سعيه منذ أن بدأت هذه الخطة لتحويله من بنك قطاع عام يعاني من مشكلات جمود الإدارة وتقلص الأرباح لبنك يعمل وفقا لآليات البنوك المصنفة عالمياً، والتي تعمل بأسلوب علمي ومهني محترف، **ولذا بذلت الإدارة قصارى جهدها للوصول لهذه الرؤية عن طريق:**

1- إعادة بناء البنك بإقامة بنية أساسية ذات تقنية حديثة لتنفيذ برامج إعادة الهيكلة الرئيسية بأقصى سرعة ممكنة لتحقيق طفرة تكنولوجية بمواصفات عالمية، والوصول بالأداء للمقاييس العالمية.

2- إعادة هندسة العمليات المصرفية وإنشاء إدارات متخصصة لترسيخ مفهوم الاحتراف، وتقديم أنشطة وخدمات باستحداث حزم برامج مركزية جديدة ذات سرعات عالية، وتتمتع بمرونة فائقة في إصدار منتجات جديدة تشبع احتياجات العميل، وتقدم له خدمة مصرفية بسهولة ويسر دون أي تعقيدات.

3- تطبيق مبادئ الحوكمه وفقا للمعايير العالمية.

4- تطوير شكل البنك وهويته CORPORATE ID وتحديث منشآته.

5- تمكين الفروع بأن تصبح أكثر قربا من اهتمامات واحتياجات العميل، بتقديمها حزمة متكاملة من الخدمات المصرفية للعميل تحقق للبنك ميزة تنافسية في السوق المصرفي.

6- كل ذلك بالتوازي مع الاهتمام بالموارد البشرية **تأهيلاً وتدريباً وتحفيزاً**، حيث اعتبر البنك أن عملية إدارة التغيير الجوهري الذي يحدث في طريقة أداء الأعمال داخله من أعقد عمليات الإدارة على الإطلاق، **نظرا لأنها تتعلق بإدارة الحالة النفسية للعنصر البشري القائم بالتغيير، والتي تتجلى في:**

- حالات عدم ثقة الموظف في إمكانياته الذاتية في أداء العمليات الجديدة.
- عدم تأكده من اجتياز التدريب المطلوب لإحداث التغيير المطلوب.
- عدم التأكد من نجاح التغيير نفسه.
- القلق من فقد المميزات الحالية بعد إحداث التغيير.
- شعوره بضآلة فرصة ضمان مكان له في التغيير.
- الشعور بعدم ضمان وظيفته إلخ.

لذلك أصبح إحداث التغيير مرتبطاً بإدارة هذه الحالات وهو شيء يصعب التحكم فيه، حتى أن حالة التيقن من نجاح خطة تنفيذ التغيير تتوقف على درجة التحكم في هذه الحالات.

ومن هنا أصبح هناك هدف من الخطة الموضوعة لإدارة التغيير تتحقق في:

- تغيير الثقافة السائدة بين العاملين، لمساعدتهم على الانتقال إلى أسلوب عمل يعتمد على استخدام النظم الإلكترونية.
- فهم تأثير عملية التطوير على العاملين في ظل ثقافتهم وتاريخهم الوظيفي وقدرتهم على التطوير.
- نقل التطوير في أداء العمليات المصرفية إلى العمليات المركزية والفروع طبقا لتواريخ محددة.

- مساعدة المديرين والعاملين لرفع مستوى أدائهم أثناء عملية التطوير.
- تعريف دور القادة في إدارة التطوير.
- المحافظة على التغيير بعد تطبيقه.

ب- رسالة البنك من خلال:

- عمله على تقديم الخدمات المصرفية والمالية عالية الجودة لعملائه.
- تنشيط سبل التشجيع على التطوير في كافة المجالات التي يعمل فيها.
- تنمية شعور العاملين بالانتماء والمتابعة الدقيقة لاحتياجات المجتمع المحلى.
- إدراك قيمة نشاطه في مصر والخارج مما يؤدى لدعم النمو ومواصلة تحقيق النتائج الجيدة، وتعزيز الثقة النابعة من رضا العملاء وأصحاب المصالح.
- عمل البنك في الأسواق المالية على أساس المنافسة العادلة والتعاون مع الكيانات الاقتصادية الأخرى لدعم إمكانيات النمو الاقتصادي للدولة.
- إتباع البنك نهج الإدارة الحذرة لأموال المودعين، وعمله على زيادة إمكانية حصول الجميع على الائتمان والأدوات المالية المختلفة، وعلى مواصلة تنمية النظام التجاري إدراكا منه لأهمية الآثار المباشرة وغير المباشرة لقراراته على البيئة والمجتمع.
- سعيه للإسهام في تحقيق رفاهية كل من البيئة والمجتمع ليس على المستوى المادي فحسب، بل من خلال رعاية وتنفيذ مشروعات ثقافية وأخرى للصالح العام.

ج- القيمة الجوهرية:

وقد نتجت عن الحوار المتواصل مع أصحاب المصالح والإعلان عن الأهداف التي يرمي لتحقيقها عن طريق؛ الاعتماد على قدرته في الاستجابة السريعة والمتأنية لمصالح تلك الفئة التي تساعده في الحفاظ على القيم التي يهدف ميثاق عمله إلى تفاعيلها وتطبيقها على نحو ملائم داخل بيئة العمل.

رابعاً: مراحل وإجراءات هيكلة بنك الإسكندرية

مرت مراحل وإجراءات هيكلة البنك بمرحلتين كانتا بمثابة نقطة الانطلاق فيما بعد لجعله في مصاف البنوك العالمية التي تهافتت عليه، و**هما:**

أ- ما قامت به الدولة

ب- ما قامت به إدارة البنك والعاملين

أ- ما قامت به الدولة

باشرت الدولة تنفيذ خطة إستراتيجية اعتمدت على تطوير وإعادة هيكلة بنك الإسكندرية لتتواءم مع المعايير المصرفية العالمية، وتعليماتها المتمثلة في التوجيهات التي حددها البنك المركزي المصري في منهجه، بالإضافة إلى تنفيذ خطة للتوسع تنسجم مع التطور والنمو الذي يشهده القطاع المصرفي في مختلف مجالات عمله، **ولهذا قامت الحكومة:**

- تغيير إدارته وتعيين إدارة جديدة.
- تنظيف محفظته الائتمانية وسداد مديونيات الشركات المتعاملة معه.
- تغيير إدارته وتعيين إدارة جديدة

تم إسناد مهمة مسئولية الإصلاح الهيكلي [1]، في بنك الإسكندرية لقيادات محترفة ذات خبرات دولية، مشهود لها بالكفاءة منذ نهاية عام 2002 بهدف التوافق مع معايير مبادئ الحوكمه، حيث أصبح تحديث نظم الإدارة والقيادات المصرفية يحتل أهمية خاصة؛ لاسيما حينما وضعت لجنة بأزل عناصرها (الخبرة، ونوعية الإدارة، والقدرة على اتخاذ قرار المخاطرة، والطبيعة القيادية للأشخاص) ضمن عوامل تحديد مستويات رأس المال المناسبة لكل بنك؛ لأن القيادة الناجحة تعمل على إدارة المؤسسة المصرفية بكفاءة وفقا للقواعد والقوانين السارية.

ولذا اهتمت الدولة ممثلة في البنك المركزي ووزارة الاقتصاد والتجارة وقتذاك؛ بتغيير نمط الوظائف القيادية بالقطاع المصرفي؛ فقامت بتعيين من وجدت فيهم الخبرة المصرفية والحنكة الدبلوماسية الدكتاتورية، والذين سرعان ما تفاعلوا مع الموقف الجديد، حيث قامت الإدارة بإعداد الكوادر المصرفية المؤهلة من خلال الإنفاق على البرامج التدريبية وتنويعها لتشمل التدريب التمويلي والتكنولوجي الحديث لتحسين المهارات الشخصية، واستقدام كوادر فنية وإدارية لازمة لدفع عملية التطوير للقيام بالمهام الإشرافية، **ولهذا قامت بتهيئة العمل المصرفي في المجالات الآتية:**

مجال الإفصاح والشفافية

- وذلك بإعداد القوائم المالية وفقا لمعايير المحاسبة الدولية والمصرية بما يحقق الشفافية والإفصاح الكامل لبنودها، وإظهارها للعملاء بصورة واضحة ومفهومة لهم.
- نشر القوائم المالية كل ثلاثة شهور للمتعاملين مع البنك تطبيقاً لنص قانون سوق المال المصري.

1 http://www. Alex bank .com/images /logo .gif & -http://img 99. imageshack. us/img 99/7351/52 cn6. gif

- إمداد البنوك والمراسلين بتقرير سنوي يتضمن القوائم المالية، وإنجازاته، وكافة قطاعاته خلال العام.

مجال الرقابة الداخلية

- وذلك بتطوير سياسات وإجراءات مكافحة غسل الأموال بالبنك لتتماشى مع التطورات المحلية، ومواكبة المعايير الدولية والعالمية- والتي منها متطلبات القانون المصري، وتوصيات لجنة FATF- بصقل مهارات وتدريب العاملين للرقابة على العمليات المصرفية، والكشف المبكر لهذه العمليات.

- إنشاء قطاع الالتزام، وإصدار دليل عمله الأول والثاني وفقا لمقررات لجنة بأزل 2؛ للتأكد من مطابقة النظم والتعليمات السارية للقوانين والقواعد المحلية والدولية، مع دراسة وتقييم مخاطر عدم الالتزام، والتأكيد على أن وظيفة الالتزام لا تقتصر على مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.

- تحديد مسئولي الالتزام بالبنك Head of Compliance، والمشرف عليهم بالفروع والوحدات المختلفة له.

- وضع خطة تدريب وتأهيل مسئولي الالتزام بما يكفل حماية البنك وعملاءه والعاملين معه من مخاطر عدم الالتزام، مع توفير الاستقلالية التامة لمسئوليه عن الإدارة وبالتعاون معها.

- إنشاء لجنة مراجعة داخلية وفقاً لقانون البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد وتكون من بين مهامها دراسة القوائم المالية، والتنسيق بين مهام المراجعة الداخلية والخارجية، ومراجعة التقارير المعدة من قبل قطاع الالتزام وإدارة التفتيش الداخلي.

- إعداد التقارير الإدارية والمالية من خلال تطبيق حزم البرامج المصرفية التي تساعد على توفير البيانات اللازمة بهدف تقديمها لمجلس الإدارة ولجنة المراجعة والأجهزة الرقابية الداخلية والخارجية.

- الالتزام باستقلالية وحدات المراجعة الداخلية بالفروع ضماناً لحيادها ومصداقيتها، وتعزيزاً لدورها كأحد عناصر الرقابة الداخلية.

- إنشاء لجنة تنفيذية لدراسة واتخاذ قرارات التمويل، والتسهيلات الائتمانية، والمساهمات في رؤوس أموال الشركات.

- الرقابة الفعالة على أعمال الفروع والقطاعات بالزيارات التفتيشية، ووحدات المراجعة الداخلية؛ للتحقق من تنفيذ التعليمات المنظمة للعمل، وكذا لتقييم مستوى الأداء

بما يكفل الوقوف على أي انحرافات تمهيدا لعرضها على لجنة المراجعة، ورفع التوصيات اللازمة، واقتراح سبل العلاج.

مجال إدارة المخاطر

- وذلك بإنشاء قطاع مستقل لإدارة وتطوير المخاطر بما فيها الائتمانية بهدف تحسين أساليب وأسس تقييمها وإدارتها، وتطبيق النظم الرامية للحد منها أو تخفيضها مما قد يتعرض له البنك.

- استحداث نظام الـ Scoring System لتصنيف العملاء من حاملي بطاقات البنك، مع العمل على وضع تصنيف لكل تسهيل ائتماني من حيث فاعلية الضماناتFacilities Risk Rating.

- تطبيق النظام الرقمي لتقييم المخاطر على القوائم المالية، حيث كان في مقدمة البنوك التي تطبقه كوسيلة لترتيب مديونيات العملاء في فئات بغرض مراقبتها ومتابعتها بما يتلاءم ومقررات Basel II.

- إنشاء قاعدة بيانات عن الخسائر التشغيلية، وقاعدة بيانات لعملاء الائتمان.

- ربط شبكة المركز الرئيسي للبنك بنظام تجميع مخاطر الائتمان بالبنك المركزي، فضلاً عن التنفيذ الفعلي لنظام القوائم السلبية لعملاء البطاقات الائتمانية.

- تبنى البنك أحدث الأساليب المتخصصة في مجال إدارة مخاطر السوق من خلال إنشاء إدارة متخصصة ضمن قطاع إدارة المخاطر تستخدم أحدث البرامج مثل BALM & TREMA.

عد TREMA برنامجا لقياس القيمة المعرضة للخطر VAR وذلك لمحفظة المتاجرة، وهى أقصى خسارة متوقعة لفترة مستقبلية محددة بمستوى ثقة معين، وذلك باستخدام نموذج التباين/التغاير، حيث يتيح برنامج الـVAR لإدارة مخاطر السوق قياس مخاطر السوق، والقيام بعمل التحليلات الآتية لمحفظة إدارة الأموال:

- تحليل The Parallel yield curve shift.
- Duration and convexity.
- التدفقات النقدية Cash flow .

- مراجعة الإجراءات الخاصة برفع مستوى ميكنة إدارة المخاطر والرقابة، وتعديل هيكلها التنظيمي، وإعادة هندسة شبكة فروعه؛ بربطها كلها ببعضها البعض مع منافذ خدمات تطوير أنظمة وتكنولوجيا المعلومات، وميكنة الفروع وربطها بالمركز الرئيسي

لسرعة اتخاذ القرار الإداري على أسس مصرفية ومعلوماتية تتسم بـروح التطـور العـالمي، والمحافظـة عـلى أموال المودعين وسمعة البنك.

تنظيف محفظته الائتمانية، وسداد مديونيات الشركات المتعاملة معه

وذلك عن طريق إعادة جدولة ديون كل من القطـاعين العـام والخـاص؛ لتعزيـز المركـز المـالي للبنــك، وتنظيف محفظة قروضه مـما أدى إلى اسـتعادة EGP 6.9 BN مـن ديـون القطـاع العـام المـستحقة لـه، إذ سـددت نقـدا في ينـاير 2006 لإصـلاح هيكلـه المتعـثر، بالإضـافة لـسداد محفظـة قـروض البنـك الخاصـة بمديونيات شركات قطاع الأعمال العام المتعثرة الناتجة عن مساهمته في البنوك والشركات الأخـرى، وبالتـالي تحقيق مكاسب رأسمالية ضخمة، ببيع بعض المساهمات غير الرئيسية للبنك لاستخدام الأربـاح الرأسـمالية المتحققة لتدعيم الموقف المالي للبنك، والتي منها حصته في بنـوك التجارة المصري، المصري الأمريكي، شركات سيدي كرير، أموك، أبو قير للأسمدة.

وبالتالي تم إعداد ال BALMبرنامجا لإدارة الأصول والخصوم حيث إن ALM القروض والاسـتثمارات في جانب الأصول، B(الودائع) في جانب الخصوم للتأكد من تحقق التوازن عـلى مـدار الوقـت، وذلـك بهـدف تعظيم الربحية على رأس المال، **وتـوفير الـسيولة الكافيـة المتاحـة دائمـا لمقابلـة الاحتياجـات الحاليـة عـن طريق:**

- قياس مخاطر السيولة.
- دعم عمليات ALCO .
- قياس مخاطر أسعار الفائدة.

وذلك لتدعيم القواعد الرأسمالية بالبنك للوصول بالهيكل الرأسمالي للمستويات المصرفية العالمية.

ب- ما قامت به إدارة البنك والعاملين

دخلت إدارة البنك والعاملون به مرحلة انتقالية مهمة، لتحقيق تلك الأهداف الطموحة السابق الإشارة إليها في زمن قياسي لم يتجاوز الأربع سنوات، تم خلالها تنفيذ خطط تطـوير البنك بأقصى سرعة ممكنة، وعلى مراحل متكاملة ومتتابعة، رسمت ملامـح تجربة رائـدة في الإصـلاح الهـيكلي بهــدف لفـت أنظـار الخـبراء والمـراقبين والـدوائر الرسـمية عـلى كافـة المـستويات إلى مـا وصـل إليـه البنـك، وانتـزع بفـضلها لقـب النمـوذج النـاجح في الإصـلاح

المصرفي بلا منافس في السوق المحلى، وتمت تهيئة البنك لتنفيذ أحد أساليب إعادة الهيكلة بعد أن أصبح فرصة جاذبة ومربحة للمستثمرين في الداخل والخارج، حيث اعتمدت عمليات التطوير الإداري الواسعة وإعادة الهيكلة على محاور مهمة نجحت في تحقيقها إدارة البنك، واعتمدها مجلس الإدارة والعاملون فيه، وشهدتها كافة المجالات، **والتي تم تنفيذها بتطبيق حزمة من المبادئ العامة وأخرى خاصة كان أهمها:**

- **تطبيق حزم البرامج المصرفية العالمية بربطها بالمنظومة الخاصة بالبنك، مثل:**

أ- نظام اتصالات السويفت.

ب- الخدمات المتعلقة بمخالصات بطاقات الاعتماد والائتمان العالمية.

ج- الربط مع نظام تشغيل غرفة المعاملات الدولية.

مع توفير الحماية القصوى واللازمة للمنظومة المصرفية، وكذا حماية قواعد البيانات المختلفة بها.

- **تطبيق برنامج** Finical **في كافة فروع البنك ووحداته** مما أدى لتحقيق سهولة تدفق العمليات المصرفية بين فروعه، وتقليل الوقت والجهد اللازمين لإتمام هذه العمليات وتسويتها، فضلا عن القدرة على توحيد إجراءات ونظم العمل في كافة فروع البنك، وتوفير المستوى المطلوب من الرقابة على العمليات المصرفية من خلال متابعتها مركزياً.

- **تأسيس** Data Center **كقاعدة تقنية متطورة،** تتمثل في تأسيس مركز حاسب آلي رئيسي بالقاهرة يحتفظ بقاعدة بيانات مركزية Data Center لكافة عملائه، وربط فروعه المنتشرة في كافة أنحاء الجمهورية الحالية منها والمستقبلية بهذا المركز، وتشغيل قاعدة البيانات هذه من خلال منظومة مصرفية مجازة دولياً وفق أحدث معايير الجودة، وذلك عبر شبكة متطورة للاتصالات، كما تم تزويد هذا المركز بحزمة من برامج الإدارة والتحكم العالمية TIVOLI لتحقيق أقصى درجات الأمان للبيانات وحزم البرامج المصرفية العالمية بالبنك، مع تجهيز مركز حاسب آلي بديل خاص بالطوارئ Disaster Recovery Site بمنطقة الإسكندرية لاستخدامه في حالة الأزمات غير المتوقعة.

- **ربط الفروع بخطوط شبكة اتصالات دائمة** وفق أحدث تكنولوجيا الاتصالات المستخدمة عالمياً والمعروفة ب MPLS، حيث تتيح نقل المعلومات، إضافة إلى الاتصالات الصوتيةVOIP، وإمكانية عقد الاجتماعات المرئية عن بعدVideo Conference ، وقد تم تنفيذ ربط فروع ومكاتب البنك على مراحل، مع زيادة الرقعة الجغرافية لشبكة الاتصالات مستقبلا، وتوفير وسائل الاتصالات المطلوبة لها.

- **امتلاك البنك شبكة كبيرة من آلات الصرف الآلي** ATM 's التي تحمل اسمه وشعاره من طراز Cash 4 all الأكثر تطوراً في العالم، حيث تعمل في جميع الظروف

الجوية، بالإضافة إلى أول ماكينة صراف آلي في مصر يتم استخدامها من سيارة العميل Drive Through، وتواجد هذه الآلات بأماكن متميزة في كافة أنحاء الجمهورية لتتيح التعامل مع كافة أنواع البطاقات، كما تم إدخال خدمة الإيداع النقدي لها من خلال عدد منها؛ لتوفير الحلول الأساسية والمصرفية التي تخدم تجمعات العملاء أينما تواجدوا.

- **استخدام المنظومة المصرفية على شبكة المعلومات الداخلية داخل البنك وفروعه**، وشبكة المعلومات العالمية "الإنترنت" لتوفير الخدمات المصرفية للعملاء من أي مكان في العالم، مع توافر الأمان التام للتطورات والإنجازات في مجال شبكة ATMs،P.O.S، Cash 4 all.

- **سعي البنك إلى امتلاك نقاط بيع إلكترونية** P.O.S لاستخدامها في عمليات الصرف النقدي من خلال الفروع لجميع أنواع بطاقات الفيزا الصادرة من البنوك العالمية، علاوة على بطاقات البنك، وأيضاً استخدامها في سداد التزامات البطاقات الائتمانية لعملاء البنك.

أ- تطوير أنظمة وتكنولوجيا المعلومات والتي تم فيها:

- تطوير أنظمة وتكنولوجيا المعلومات للبنية التكنولوجية القديمة: والتي جاءت في صدارة التحديات التي أولتها إدارة البنك أهمية خاصة، بوصفها أحد أهم أدوات المنافسة في عالمنا المعاصر، والتي بدأتها بتجهيز شبكة البنية التحتية لربط فروع البنك ووحداته؛ للتبادل السريع لبيانات المعاملات المصرفية المختلفة، والقدرة على متابعتها ومراقبتها خلال كافة فروعه، فكانت باكورة إنجاز هذا التطوير إعادة هيكلة الفرع الرئيسي للبنك بالقاهرة، حيث تم تزويده بأحدث الآليات، وتوفير أجهزة الحاسبات الآلية الحديثة، ثم تبع ذلك ميكنة الفروع وربطها به عن طريق التعاقد مع إحدى الشركات المتخصصة لتنفيذ شبكة اتصالات (نظام MPLS) لربطها جميعها بمواقع البنك باستخدام أجهزة سيسكو العالمية Cisco؛ لأنها أحدث نظم الاتصالات المجهزة لنقل البيانات والاتصالات الصوتية والمرئية في آن واحد، حيث تم الاتفاق على توريدها، وتركيب أجهزة الشبكة كلها بداية من يناير 2004، لتكتمل جميع مراحلها بنهاية أبريل من نفس السنة في إطار خطة متكاملة لتنفيذ النظم المتطورة في مجالاتها المتعددة بكافة فروع البنك، وذلك لأداء خدمات مصرفية متميزة ومستحدثة تلبي احتياجات العملاء لتحقيق ميزة تنافسية في السوق والحفاظ عليها.

- إنشاء قاعدة بيانات مركزية متكاملة: وهي الهدف الرئيسي للمشروع كله لخدمة العملاء والحسابات بحيث يتم توحيد رقم العميل على مستوى البنك، حيث تتم تغذية

قاعدة البيانات هذه من الفروع عبر شبكة الاتصالات يوميا؛ لأنها توفر جميع التقارير الاقتصادية والإحصائية عن العملاء والحسابات، والتي تم ربطها فيما بعد بإدارة نظام علاقات العملاء (Customer Relationship Management CRM) للوصول إلى أعلى المستويات العالمية في خدمة العملاء، ومتابعة أداء الخدمات والمنتجات المصرفية المختلفة.

- وضع الدليل المؤسسي Corporate Identity لقواعد المحافظة على شخصية البنك وتطبيقاته، والمتمثلة في مطبوعاته وإعلاناته ومراسلاته، وتطوير الصورة الذهنية للبنك، مع تنمية مهارات الاتصال للأطراف المتعاملة مع الجمهور الخارجي، **والقيام في التوقيتات المناسبة بالحملات الإعلانية المناسبة والحديثة أيضا التي تخدم:**

- Corporate Identity

- المنتجات المصرفية الجديدة للسوق

ب- تحديث النظم والعمليات المصرفية

حيث ذكر مستشار البنك للعمليات المصرفية ورئيس فريق إعادة الهيكلة [1]: أن أعمال تطوير الفروع والأنشطة مضت بوتيرة متصارعة وفقا للإستراتيجية الموضوعة في هذا الشأن، حيث تم في بداية أكتوبر 2003 بدء العمل بالنظام الجديد بفرع القاهرة، والذي تم التركيز فيه على تحسين واجهة التعامل مع العملاء من خلال استحداث وظيفتي خدمة العملاء والصراف الشامل، وتبعهما إجراء العديد من التعديلات في إجراءات العمل بما يساعد العملاء علي إنجاز أعمالهم في أقل وقت ، والموظفين على إتمام العمليات بأقل جهد، وبما جعل فرع القاهرة نموذجا تم الاقتداء به عند تطوير باقي الفروع، **وقد شمل هذا التحديث:**

- فتح فروع جديدة Mini Branches حيث تستهدف الخطة فتح فروع صغيرة سنويا مثل: فروع النزهة الجديدة، الشيراتون، الروضة، مع عدم اللجوء لسياسة التعيين في الوقت الحالي، ولكن من خلال إعادة توزيع هيكل العمالة الحالية (2003).

- شبكة الصراف الآلي ATM والتي بدأ تفاعيلها عقب إصدار البنك لبطاقات الصراف الآلي، حيث تعاقد البنك على شراء شبكة المصارف الآلية لشركة كاش نت، وتم تركيب عدد 50 آلة صراف آلي موزعة على أنحاء الجمهورية، وتم اعتباراً من أكتوبر 2003 تغيير اسمها لتحمل اسم وشعار بنك الإسكندرية، ثم تمت إضافة 30 آلة جديدة خلال عام

1 قاد السيد/ حازم مدني فريق العمل كمسئول عن إعادة هيكلة البنك وتحديث جميع فروعه وإداراته وآلياته بإلغاء بعض الإدارات، واستحداث إدارات وعمل تخصصات جديدة، وكذلك اختيار الموظفين والمديرين منذ بدأ البنك الشروع في إعادة هيكلة بنك الإسكندرية وكان من أبرزهم ا.خالد هيكل.

2004، وهذه الآلات تقبل بطاقات ائتمان الفيزا، وماستر كارت، وأمريكان اكسبريس، بكافة أنواعها، والتي تم ضمها لشبكة بنوك مصر 123 للمصارف الآلية لتقبل بطاقات الدفع الفوري ATM Cards لجميع بطاقات البنوك المشتركة فيها.

- قام البنك بتجهيز وإصدار نظام بطاقات لعملاء بنك الإسكندرية تحمل شعاره واسمه تؤمن كبطاقات ائتمان جديدة كفيزا، وماستر كارت، بالإضافة للدفع الفوري ATM Cards، والبطاقات المدفوعة مسبقا Pre-Paid Cards، والتي تم تداولها اعتباراً من أول يناير 2004.

- تقوم الفروع بمنح القرار الائتماني المتعلق بتقديم عدد من بطاقات الائتمان المختلفة بنظام التقييم الائتماني المستند لمعايير محددة مسبقا تخول من تتوافر فيهم الحصول على البطاقة المطلوبة فور طلبها.

- تعميم إجراءات العمل المستحدثة على مختلف فروع البنك في إطار خطة شاملة لتحديث الفروع.

- وتحسين الخدمات المصرفية المقدمة فيها، كتحصيل فواتير التليفون المحمول من خلال الصراف الشامل.

- قيام موظفي خدمة العملاء في مختلف فروع البنك بالعمل على تسويق المنتجات التأمينية في ظل اتفاقية التعاون التي تم عقدها مع شركة الشرق للتأمين.

- توقيع المزيد من التعاقدات التي من شأنها تقديم المزيد من الخدمات المصرفية لعملاء البنك.

- زيادة رأسمال البنك وتدعيمه سنويا للوصول بالهيكل الرأسمالي للمستويات المصرفية العالمية.

ج- الجهود المبذولة لتهيئة مناخ البيئة الإلكترونية بالفروع

- الإمكانيات التي وفرتها المنظومة المصرفية الجديدة:

أ- ميكنة كافة الأعمال المصرفية والخدمات التي يقدمها البنك بأيسر الطرق وأفضلها، مع توفير السرعة اللازمة لإنجاز معاملات العملاء محليا وخارجيا بأقل مجهود وأقل وقت ممكن.

ب- ربط المركز الرئيسي بكافة فروع ووحدات البنك من خلال شبكة موسعة، وزيادة عدد فروعه ووحداته.

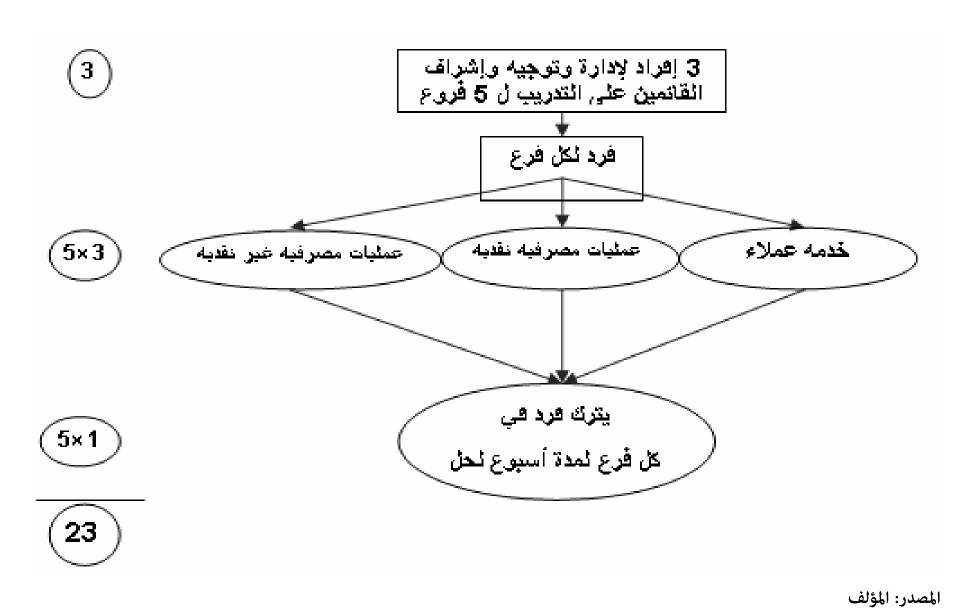
ج- ربط المنظومة المصرفية مع خدمات الصراف الآلي.

د- ربط خدماته بالخدمات المصرفية العالمية من خلال نظام اتصالات السويفت؛ كالمتعلقة بمخالصات بطاقات الاعتمادات المستندية، الائتمان الخ، كما شمل نظام تشغيل غرفة المعاملات الدولية.

- استخدام المنظومة المصرفية على شبكة المعلومات المحلية (الإنترنت) داخل البنك وفروعه، وشبكة المعلومات العالمية لتوفير الخدمات المصرفية للعملاء في أي مكان في العالم، مع توفير السرية لها.

- توفير الحماية القصوى اللازمة للمنظومة المصرفية كلها ولمعلومات قواعد البيانات المختلفة عالميا ومحليا.

- تحديد البرامج والخطط التدريبية لتطبيق المنظومة المصرفية الجديدة عن طريق التعاون مع ممثلي شركة Infosys الهندية لبدء تشغيل فروع البنك بتطبيق حزم البرامج المركزية الجديدة، أي ما أطلق عليه فيما بعد **ب** Finical، حيث تم استقطاب 20:15 موظفاً من مسئولي أقسام البنك المختلفة كأقسام الشهادات، الحسابات، المقاصة، الاعتمادات، خطابات الضمان، الكمبيالات(وحدة مركزية) وهم يمثلون أفضل الموظفين بإدارة الحاسب الآلي فقط، ودون عملهم في تخصصات وأقسام البنك المختلفة، ولكنهم يعلمون عنها عن طريق الحاسب الآلي فقط، ولم يعملوا بهذه الأقسام الأعمال المصرفية اليدوية مما أدى لعرقلة البرنامج لفترة من الوقت، وسرعان ما تحرك البنك لتشكيل لجنة لاختيار أفضل الكفاءات من العاملين في مختلف فروع البنك على مستوى المناطق التابعة لاكتسابهم مهارات التعامل مع نظام التشغيل Finical، وليصبحوا نواة تتولى مهام تدريب ومعاونة تشغيل جميع الأقسام والفروع فيما بعد، والذين تمت تسميتهم Champion بتطبيق النظام الجديد حيث تم اختيار 40 فرداً من فروع البنك بالمحافظات، وتمت تصفيتهم إلى 23 فرداً قاموا بتدريب وتعليم موظفي 198 فرعا ووحدة خاصة للبنك في غضون أربعة عشر شهرا فقط، في حين أن مدير المشروع كان قد أبرم عقد اتفاقه مع رئيس مجلس إدارة البنك على استخراج أول ميزانية للبنك مجمعة آليا بعد مضي أربع سنوات من عمل هذه المجموعة.



المصدر: المؤلف

شكل رقم (32)

رسم توضيحي مبسط لكيفية تنفيذ عملية إعادة الهيكلة

- تم افتتاح خمسة أفرع كل أسبوع، حيث كان نظام تدريب العاملين يتم على النحو التالي: يتم اختيار ثلاثة أفراد من فريق Champion أحدهم خدمة عملاء، والآخر عمليات مصرفية (نقدية)، والأخير عمليات غير نقدية لتدريب كل فرع من الفروع الخمس في خلال أسبوع واحد فقط، حيث يتم العمل التدريبي من الخامسة وحتى التاسعة مساء طوال أيام الأسبوع، ثم يتم ترك أحدهم لمدة أسبوع آخر فقط بمفرده لحل أية مشاكل عند تنفيذ العمل الذي تم التدريب عليه في الأسبوع السابق، والثلاثة الآخرين هم فريق العمل لإدارة وتوجيه وإشراف القائمين على التدريب لهؤلاء المتدربين، فيكون المجموع 3×5+5+3=23، وقد بدأ فريق إعادة الهيكلة بالدورات المكثفة لتدريبChampion في نوفمبر 2005، وامتدت ثلاثة أسابيع ليبدأ بعدها المشاركة في تدريب وتشغيل الفروع بنظام Finical، شكل رقم (32) وهذا يعني:

- تقسيم موظفي فروع البنك إلى مجموعات حسب تاريخ افتتاح كل فرع، حيث يشمل كل مجموعة على الفروع التي سيتم افتتاحها أولا في نفس التاريخ.

- تمثل كل مجموعة دورة مستقلة حيث يتم تدريب موظفي الفرع قبل موعد بدء تشغيلها بالنظام الجديد بأسبوعين.

- يتم التدريب في أحد ثلاثة مراكز تدريبية (القاهرة، إسكندرية، الأقصر)، حسب المنطقة التابع لها الوحدة المصرفية المربوطة بجهاز خادم تدريب بفرع القاهرة.

- **يشمل التدريب على:**

1- شق نظري: يوضح رؤية وهدف البنك من الهيكلة، والإطار الزمني للتطبيق، وحجم التطوير المطلوب.

2- شق عملي: يشمل تدريب العاملين على اكتساب مهارات استخدام Finical في أداء كافة عمليات الفرع، وتحميل كافة حسابات الفرع في نهاية يوم الخميس من الأسبوع الأول الخاص بالتدريب، على أن يبدأ العمل بالنظام الجديد صباح يوم الأحد من الأسبوع الثاني.

- تحديد خدمات الدعم والمساندة والصيانة؛ لضمان عدم تعطيل أي من الخدمات المصرفية في أي من الفروع أو آلات الصراف الآلي، فهي تقدم من قبل أخصائيين بتحديد الوسائل التي تؤمن الاتصال الفوري والسريع؛ وبالتالي تحديد الأعطال والمشاكل بصورة ذاتية تضمن تيسير العمل بأنواع المنظومة المصرفية دون انقطاع .

- تهيئة الإنشاءات والتوصيلات الفنية بالفروع لاستقبال مناخ الميكنة الشاملة.

- تجهيز بيانات الحسابات بالفروع استعدادا لتحميلها على النظام الجديد (تعدد الأنظمة التي كانت فروع البنك تعمل بها من ارآ بنك، IBM،NCR، ICL، أنظمة يدوية، حاسب آلي)، ثم الاتجاه نحو العمل بنظام آلي واحد لجميع فروع وأنشطة البنك.

- التعاقد على شراء وتجديد أجهزة الحاسب الآلي لجميع موظفي البنك.

- تنظيف المحفظة الائتمانية.

- توحيد أرقام الحسابات على مستوى الفروع.

- إعداد وصياغة إجراءات العمل الجديدة، والتوصيف الوظيفي للقائمين بتنفيذ الأعمال، والتي تم فيها الانتهاء من صياغة سياسات وإجراءات العمل الخاصة بكافة العمليات المصرفية التي يتم تنفيذها في المنظومة الجديدة، بالإضافة إلى التوصيف الكامل لواجبات ومسئوليات المستويات الوظيفية المختلفة القائمة بالتنفيذ لأعمال الفروع والعمليات المركزية.

د- الإنشاءات وتحديث وتجديد الفروع

في إطار خطة البنك الرامية لتطوير وتحديث خدماته المصرفية، وعملا على تحقيق المزيد من الراحة واليسر للسادة العملاء وخصوصا فرع القاهرة، **فقد تم:**

- **تطوير الفروع القديمة**

عن طريق وضع خطة نفذت على مراحل بدأت بتطوير الواجهة الرئيسية للبنك بالمركز الرئيسي بالقاهرة مع الدورين الأرضي والأول به، والثالث والرابع والخامس بمبنى الجمهورية؛ ليتماشٍ ذلك مع ما تم تطويره بالدور الأرضي بفرع القاهرة (المركز الرئيسي بالقاهرة)، ثم استكمل فيما بعد تنفيذ باقي مراحل التطوير بباقي أدوار فرعى القاهرة والجمهورية. أما الفروع الأخرى فقد تم تطويرها وتحديثها جزئيا تبعا لكيفية ومدي التغييرات التي سوف تحدث داخلها، واعتبرت هذه مرحلة خاصة أولية للتطوير، بدأ فيها الإعداد للميكنة الجديدة وتجربتها، ووضع الأجهزة الحديثة، وإلغاء كافة المستندات الورقية، وإحلال الحاسبات الإلكترونية، وتجربة تشغيل نظام العمل بالبنك وربطه بشكل موحد بفروعه ومركزه الرئيسي مما استدعي تغييراً جزئياً في شكل ومحتويات وأماكن العمل داخل هذه الفروع، مبتدئاً ببعضها كفرع الزمالك والمنصورة والعباسية ومبني البنك بشارع جواد حسني بالقاهرة، وصلاح سالم بالإسكندرية، أي مبتدئاً بالفروع الأقل مجهودا في التغيير، ثم تبع ذلك تغيير كلي في شكل وواجهة ومحتويات البنك بجميع فروعه حتى أصبح البنك يضاهي البنوك العالمية.

- **إنشاء فروع إلكترونية**

تعتبر الفروع الإلكترونية من أهم ملامح التطوير التكنولوجي التي يشهدها البنك في المرحلة المقبلة، وقد تم افتتاح عدد (3) فروع إلكترونية خلال عام 2008.

إنشاء فروع متنقلة

الفروع المتنقلة هي عبارة عن سيارات متنقلة مكيفة ومجهزة بأحدث التقنيات الحديثة، تتواجد بها ماكينة للصرف الآلي بحيث يتم من خلالها تقديم خدمات الصراف الآلي في المناطق النائية مثل مدينة العاشر من رمضان، ومدينة السادس من أكتوبر، أو المناطق العمرانية الجديدة.

- **إنشاء مقر للبنك بالقرية الذكية**

تم التعاقد على إنشاء مقر للبنك بالحي المالي بالقرية الذكية بمدينة 6 أكتوبر على مساحة 1500 متر مربع، ويتكون من أربعة أدوار بخلاف دورين تحت الأرض أحدهما سيستخدم كمركز للمعلومات، كما سيتم تخصيص هذا المقر لمركز العمليات بالبنك، وقطاع نظم المعلومات والتكنولوجيا IT، وينتظر أن يكون هذا المقر بمثابة State of the Art لكونه سيكون من أحدث الفروع في مصر، وجاري العمل فيه لافتتاحه في الربع الأول من عام 2011.

هـ - الحملات الإعلانية التي نفذها البنك من خلال:

- إعداد أفلام تليفزيونية جديدة تتضمن الإعلان التجميعي 60ثانية، ويتضمن ستة من الخدمات التي يقدمها البنك كشهادات الادخار، دفاتر التوفير، القروض الصغيرة، تمويل المشروعات، فروع كبار العملاء.

- إعلان إضافي موجه للعاملين بالبنك بدعوتهم للمحافظة على المكان بشكله الجديد، على أن يذاع بعض هذه الأفلام بالقنوات المحلية والقنوات العربية.

- رعاية البنك لبعض المؤتمرات الاقتصادية الدولية لتعظيم مكانته، وجذب الأنظار للتطوير الهائل الذي يشهده البنك في الوقت الراهن، **ومن هذه المؤتمرات:**

- مؤتمر اليورومني بالقاهرة خلال الفترة من 2003. 16- 17 .Sep

- IIF 2003 Annual Membership Meeting Dubai, UAE. 2003, September 21- 20.

- استقبل البنك عددا من الوفود على الصعيد الدولي من البنوك المراسلة التي يتعامل معها عبر أنحاء العالم منهم:

- Export & Import Bank of INDIA, INDIA.
- HSBC Bank, U.K
- Credit Suisse First BOSTON, SWITZERLAND.
- Barclays Bank, U.K.
- Wachovia Bank. U.S.A.

- تطوير موقع البنك على صفحة الإنترنت، بحيث يأخذ شكلا جديداً ذا إعلانات جذابة.

و- الاهتمام بالعنصر البشري

قامت الإدارة بعملية إعادة هيكلة داخلية تضمنت تعيين مجموعة من المديرين للوظائف المهمة والرئيسية للبنك، وإعادة هيكلة قطاع الموارد البشرية ونقلها من الإسكندرية للقاهرة، **فأخذت بعض مراحلها النقاط التالية:**

- تعديل نظم تقييم أداء العاملين بالبنك، وربطها بنظام الحوافز والبدلات، وذلك بإنشاء نظام حوافز لمكافأة المتميزين في مختلف الفروع والإدارات.

- تنفيذ إستراتيجية تدريب القوى العاملة بجميع درجاتها، والتي ركزت على:

1- اكتساب المهارات المصرفية الجديدة وتعديل المفاهيم القديمة.

2- التدريب التحويلي.

3- التدريب على تحسين المهارات الشخصية.

4- التدريب على الأنظمة الحديثة والتكنولوجيا.

5- إعداد وتدريب القيادات.

6- زيادة بدل طبيعة العمل لبعض العاملين بنسبة 150%، وتقرير بدل طبيعة عمل للسادة المهندسين العاملين بالبنك.

7- اعتبارا من أول سبتمبر 2003، مع زيادة فئات المكافآت التشجيعية لوظيفة مراقب فأعلى تمشيا مع زيادة المرتبات لباقي العاملين.

8- منح تيسيرات إضافية للعاملين المنتفعين بنظام المعاش المبكر الاختياري لسداد القروض الممنوحة لهم، وتعديل بعض شروطه ومميزاته.

9- جمع المرتب الشهري والحوافز الشهرية والسنوية والمكافآت، وأي مميزات كان يحصل عليها الموظف في مرتب ثابت يصرف كل شهر بدلا من تجزئتها على مدار الشهر اعتبارا من مرتب شهر مارس 2006.

خامساً: مراحل بيع البنك

مرت مرحلة بيع البنك لمستثمر استراتيجي بعدة خطوات كان أهمها:

أ- مرحلة تجهيز البنك للبيع

وقد اعتبرت كمرحلة للفحص والتقييم والتجهيز للبيع حيث شملت:

1- الاستعانة ببيوت خبرة عالمية ومحلية متخصصة لإجراء فحص شامل، حيث تم اختيار مكاتب محاسبة مشتركة مع مكاتب دولية، وكذا مكاتب استشارات قانونية دولية للوقوف على الوضع المالي والفني والقانوني للبنك.

2- إعداد قوائم مالية طبقاً لمعايير المحاسبة الدولية أكثر من مرة خلال العام الواحد (ثلاث مرات خلال العام المالي 2005- 2006)، بالإضافة لإجراء فحص كامل لجميع بنودها، ومحاولة الإدارة التغلب على الصعاب التي واجهتها للتخلص من بعض المعوقات المحاسبية التي كانت تعوق عملية استثمار البنك كخطة الدولة في استثماره عالميا.

3- إجراء فحص كامل وشامل للموارد البشرية، وطرح نظام مميز للمعاش المبكر الاختياري للعاملين، مع التخلص من بعض القيادات التي أخرت البنك من وجهة نظر الإدارة الحالية وقتذاك، أو سببت له أية مشكلة ولم يتقدموا من تلقاء أنفسهم لترك الخدمة، وأيضا من تخطوا سن الخمسين عاما بوضعهم في إدارة خاصة بفرع المركز الرئيسي بشارع عبد الخالق ثروت بالقاهرة؛ لإجبارهم على ترك الخدمة أو الاستقالة، مع الإعلان للموظفين الأقل

سنا (أقل من 40 سنة) وحديثي التخرج، ويشعر أي منهم بأن لديه أفكاراً أو طموحات لخدمة البنك أن يتقدم لامتحان تعده الإدارة العليا لاختيار مديري الفروع على مستوى الجمهورية؛ لمعرفة مدى صحة هذا لديه وبدون اشتراط مدة خدمة عمل فعلية كما كان يحدث عند الترقية لهذا المنصب. وقد تم بالفعل تقديم بعض الطلبات واستعد أصحابها للامتحان، ولكن إدارة البنك رأت منحهم الوظائف الجديدة دون أي امتحانات لسد العجز الذي نتج عن فتح فروع جديدة بأماكن متفرقة في وقت واحد، وأيضا نتيجة الخروج من الخدمة في أثناء العمل بنظام المعاش المبكر دون استثناء لأي موظف مهما وصلت درجه عطائه للبنك، أو أهميته في الهيكل التنظيمي، لذلك فإن أغلبهم لم يمضِ على تعيينه بالبنك أكثر من خمس سنوات، مما أربك البنك وخلق بلبلة لدى الرأي العام وعملاء البنك، وجعل غالبيتهم تقوم بسحب أرصدتها وتحويلها للبنوك الأخرى الأكثر استقرارا كالبنك الأهلي أو بنك مصر! وهذا لضرب عصفورين بحجر واحد:

1- التخلص من العمالة الزائدة ووضع المرؤوس كرئيس.

2- إعطاء الفرصة للجيل الجديد ذي الأفكار الحديثة وحديث التخرج بالعطاء مقابل مرتبات كبيرة نسبيا عما كان يتقاضاه زميله الذي خدم البنك أكثر من ثلاثين عاما.

تم اختيار مؤسسة عالمية كبرى [1]، وهي Citigroup كمستشار مالي لعملية البيع، وتكليفها في سبتمبر 2005 باعتبارها المؤسسة الأولى في العالم من حيث كفاءة الإشراف، وإدارة عمليات الاستحواذ، والتقييم في الجهاز المصرفي. وقد قام مستشار البيع بإعداد مذكرة معلومات شاملة عن البنك، والجهاز المصرفي، والاقتصاد المصري نافية للجهالة، مع التوصية بشأن سياسة وأسلوب الطرح، وإدارة عملية البيع حتى نهايتها.

ب- الإعلان عن طرح البنك للبيع

مرت عملية الطرح بعدة خطوات أهمها [2]:

1- أعلنت وزارة الاستثمار في 28 فبراير 2006 عن بيع نسبة تتراوح ما بين 75%ــ 80% من الأسهم لمستثمر استراتيجي مع:

- تخصيص 5% من أسهم البنك للعاملين بشروط ميسرة.
- طرح النسبة الباقية للاكتتاب العام بالبورصة المصرية.

1.محمد أحمد، من الشهر للشهر، مجلة البنوك، اتحاد بنوك مصر، العدد 51، أبريل 2006، ص 7.

2 http://www.alexbank.com/images/logo.gif-& http://img99.imageshack.us/img99/7351/52cn6.gif

2- الإعلان عالميا وإقليميا ومحليا عن دعوة المستثمرين لإبداء رغبتهم فى الاستحواذ على البنك، **مع وضع مجموعة من الشروط الواجب توافرها في المستثمر الاستراتيجي أهمها:**

- أن يكون مؤسسة مالية ذات مركز مالي قوى وسمعة طيبة عالميا.

3- في 30 مارس 2006 تم الإعلان دوليا ومحليا عن بدء عملية البيع وفقا للقواعد والمعايير الدولية المتعارف عليها.

ج- تلقى العروض الاستثمارية واختيار المناسب منها

مرت هذه المرحلة بالخطوات الآتية:

1- تقدمت ثلاث عشرة مؤسسة مالية من أكبر وأعرق البنوك بأوروبا وآسيا ومصر بطلبات مبدئية لشرائه بمنافسة شديدة فيما بينها، وهو ما أظهرته العروض المالية المبدئية التي فاقت أرقامها أكبر التوقعات.

2- تم اختيار ستة من العروض لمؤسسات مالية ينطبق عليها توافر الشروط المطلوبة والمحددة من قبل.

3- قامت تلك المؤسسات بالفحص الفني النافي للجهالة، وتقديم عروض شراء مالية وفنية نهائية.

4- تم إعداد ما يسمىShort list .

5- تم تحديد سعر تقييم أسهم البنك من خلال مستشار البيع.

6- عرض سعر التقييم على لجنة فنية متخصصة لاعتماده كأساس لعملية البيع.

7- بدء المفاوضات النهائية مع راغبى الشراء والمنطبقة عليهم الشروط سالفة الذكر.

د- المزايدة النهائية وإعلان اسم الفائز بالصفقة

1- جاءت المرحلة الحاسمة والنهائية بالبت في العروض المقدمة بموافقة جماعية من اللجنة المكلفة بعملية الطرح يوم 2006/10/17.

2- تم الإعلان عن فوز مجموعة San-Paolo الإيطالية بصفقة شراء 80% من أسهم البنك بقيمة بلغت أكثر من 9 مليارات جنيه مصري، أي ما يعادل 1,6 مليار دولار، أي بمضاعف قيمة دفترية يتجاوز 5.5 مرة، وهو ما يعد بلا شك إنجازا فريداً في المنطقة وربما في العالم كله.

3- تم بيع 80% من أسهم البنك لمجموعة سان باولو الإيطالية في 2006/10/17 في صفقة ناجحة، وبشروط وضوابط ممتازة وصفت بأنها الأفضل على مستوى عمليات الخصخصة بمصر.

4- أعلنت مجموعة سان باولو احتفاظها باسم البنك وعلامته التجارية، وتمسكت بالإدارة الحالية للبنك لمواصلة قيادة هذه المؤسسة المصرفية العريقة نحو تحقيق الأهداف الطموحة للمجموعة الإيطالية، فى تعزيز تواجد البنك على المستويين المحلى والإقليمي.

5- يخضع المستثمر الأجنبي المشتري لـ80% من أسهم رأس المال لرقابة وتعليمات وقوانين البنك المركزي المصري؛ بالتزامه بالقوانين واللوائح والتعليمات الصادرة التي تنظم عمل القطاع المصرفي والمتعاملين فيه، والذي يهدف بالمقام الأول لاستقرار القطاع، والحفاظ على أموال المودعين، وحقوق العمالة.

هـ - الصورة النهائية للبنك بعد البيع

ظهرت هذه المرحلة في:

1- آلت ملكية الحصة الحاكمة في بنك الإسكندرية لمجموعة Intesa San-paolo والتي ولدت باندماج بنكي Banca Intesa، San-paolo IMI في مطلع عام 2007.

2- دخلت إدارة البنك والعاملين به مرحلة انتقالية مهمة لتحقيق خطط التنفيذ والتطوير بأقصى سرعة ممكنة، تم خلالها عمل تجديد شامل وعام في محتويات العمل الداخلي من شكل عام للبنك، **وطريقة تعامل موظفيه مع العملاء حيث تمت:**

- إعادة هندسة المركز الرئيسي وجميع فروع البنك لكي تكون صورة من فروع San-Paolo بالخارج.

- الاستعانة ببعض موظفي بنك القاهرة الذين حصلوا على المعاش المبكر لكي يكونوا الخبرة المصرفية التي يفتقدها البنك بعدما قام بتسريح موظفيه.

- وسرعان ما انتبهت إدارة البنك لهذا العبث وقررت الاستغناء عنهم كليا.

- قامت باستقطاب العاملين بالبنوك الأجنبية المصرية أو ممن عملوا ببنوك خارج مصر مما دفع إدارة البنك إلى أن تميزهم عن آخرين بمميزات كثيرة سواء في المكانة الوظيفية، أو طريقة العمل الميكانيكية التي يقومون بها داخل العمل، أو المرتب الذي تعدى الخمسين ألف جنيه مصري.

- اتجهت إدارة البنك إلى الاعتماد مرة أخرى على موظفيه القدامى الأقل سنا وذوى الخبرة القليلة به.

- تم الدمج بين الموظفين القدماء وبين المستقطبين من الخارج.

- تم الاعتماد على الجيل الجديد من العاملين لكي يتبوءوا مراكز العمل المهمة بـه مـن مـديري إدارات وفروع.

3- دخل البنك مرحلة متكاملة ومتتابعة رسمت ملامح تجربة رائدة في الإصلاح الهيكلي والاستثماري، استتبعها نظر الخبراء والمراقبين والدوائر الرسمية على كافة المستويات إلى النموذج الناجح في الإصلاح المصرفي في السوق المحلى مما جعل الدولة تدخل بطريقة عشوائية من وجهة نظر الباحث في محاولة يائسة لهيكلة بنك القاهرة، ثم عرضه للبيع متناسية أن حجم ائتمانه وقروضه قد تخطت رأسماله بحوالي الربع مما جعله يفشل فشلاً ذريعا أكثر من مرة في هذه الهيكلة أو حتى إعادة ترتيب أوضاعه الداخلية.

سادساً: الهيكل التنظيمي بعد الهيكلة

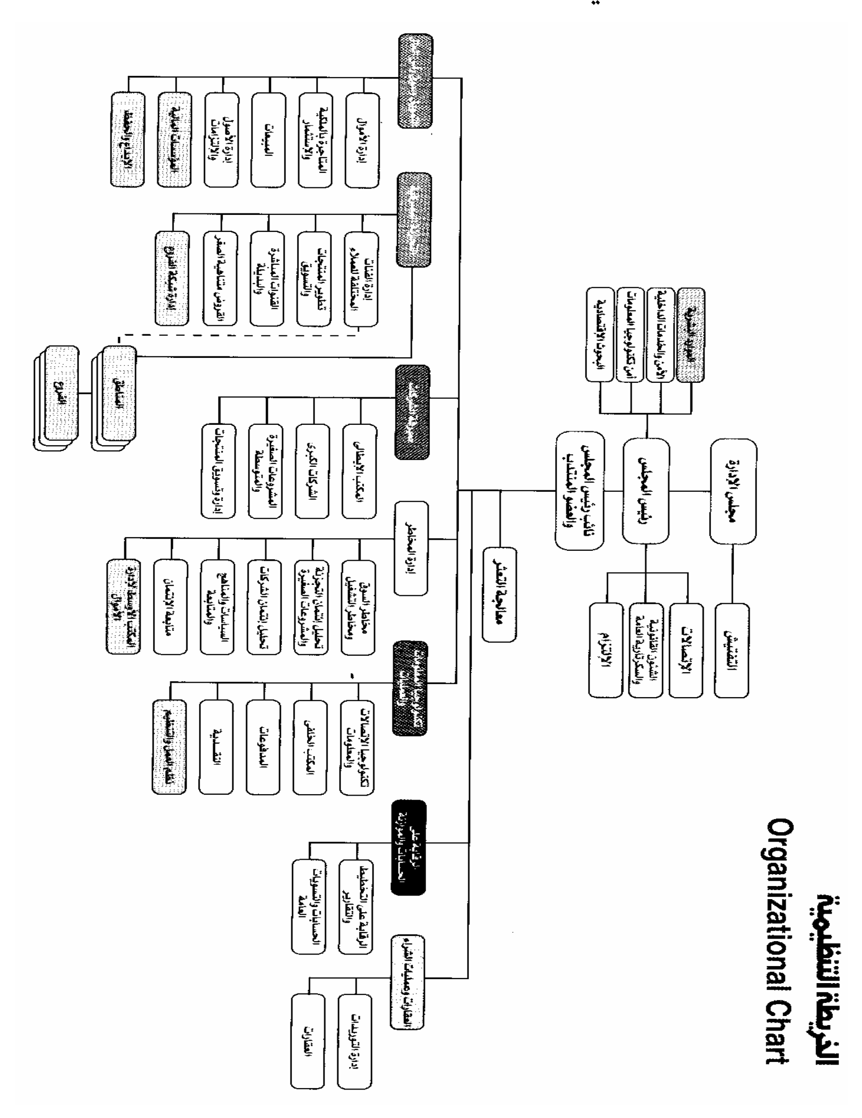
يختلف الهيكل التنظيمي لبنك الإسكندرية بعد الهيكلة شكل رقم (33) عنه كليا قبل الهيكلة؛ وذلك لتنفيذه حزمة من جميع الاشتراطات، والاتفاقات الدولية، وتعليمات صندوق النقد والبنك الدوليين، وتطبيق قرارات لجنه بأزل، ثم تكلل بيعه لمستثمر رئيسي هو بنك سان باولو الإيطالي، والذي استحوذ على 80% من رأسمال البنك، وبدأ بالفعل العمل بإضافة جانب العمق في المنتجات المقدمة للجمهور؛ بالتعرف على كيفية الوصول للعملاء بطبقاتهم، وتنوع أمزجتهم، وتغيير كامل في أسلوب العمل اليومي [1]؛ وذلك بتبني برنامج موسع ذي رؤية واسعة النطاق تجاه المجتمع والبيئة، حيث كان ذلك في صدارة أولويات السياسة التمويلية للبنك من خلال إنشائه عدداً من الشركات المتخصصة لتكون أذرعاً استثمارية له في مجال التأمين، والتأجير التمويلي، وإدارة الأصول ورأس المال، والمخاطر، والسمسرة في الأوراق المالية، كذلك تمويل مشروعات في مجال البنية الأساسية كالطرق، والموانئ، ومشروعات الكهرباء من خلال التعاون والتحالف مع بنك [2]، BIIS المتخصص في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر.

كما بدأ البنك في القيام بدور محوري في إطار الشراكة مع الاستثمارات الإيطالية، وتقديم خدمات وتسهيلات للشركات الإيطالية لجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة لمصر.

1 أ.محمود عبد اللطيف رئيس مجلس إدارة بنك الإسكندرية في حوار مع إدارة البنك، المنشور بمجلتنا، إدارة البحوث الاقتصادية بالبنك بعد مرور عام على عملية بيع البنك، مرجع سبق ذكره، ص ص 3 :9.

2 تأسس بنك BIIS في يناير 2006 كأول بنك من نوعه بإيطاليا يتخصص في تقديم التمويل للجهات الحكومية، وأصبح بعد ذلك رابع أكبر البنوك الخاصة في أوروبا يمارس هذا النوع من النشاط، من خلال تقديمه للشراكة بين القطاع العام والخاص والمسمىPublic-Private Partnership(PPP) ،ويبلغ أجمالي أصوله 41 مليار يورو، ويقدم خدماته لأكثر من 2600 عميل من خلال 16 فرعا له.(مجلتنا، ص19).

وتبلور الخريطة التنظيمية الجديدة للبنك شكل رقم (33) في محاولته الوصول للعالمية من خلال تنفيذه لقواعد وتعليمات لجان الحوكمه بما يشكل استحداث بعض لجانه بما يتفق مع القانون المصري، وفي نفس الوقت مع القواعد المعمول بها في المجموعة الإيطالية، والتي تكونت عقب بيع البنك واستلام المشتري مقررات البنك المختلفة، **وقد تشكلت على النحو التالي:**



المصدر: بنك الإسكندرية

شكل رقم (33)

الهيكل التنظيمي لبنك الإسكندرية بعد الهيكلة

أ- لجنة الإدارة التنفيذية وتتكون من ثلاثة أعضاء ورئيس، ويمثلهم:

- رئيس مجلس الإدارة الرئيس التنفيذي رئيسا.
- نائب رئيس المجلس العضو المنتدب عضوا.
- عضو مجلس إدارة غير تنفيذي، عضوا.
- رئيس قطاع إدارة المخاطر، عضوا.

ب- لجنة المراجعة ويمثلها:

- أعضاء أساسين (دائمون) لهم حق التصويت وكل الحقوق، ويمثلهم رئيس وعضوان.
- أعضاء أساسين ليس لهم حق التصويت، ولكنهم يمثلون بعض قطاعات البنك، **ويمثلهم:**

1- عضوان عن قطاع التفتيش:

- أحدهما مصري ويمثله رئيس قطاع التفتيش.
- والآخر يمثل مجموعة أنتيسا- سان بولو.

2- عضوان عن قطاع البنوك:

- أحدهما يمثل مجموعة أنتيسا- سان بولو.
- والآخر مصري مسئول الالتزام بالبنك.
- أعضاء مدعوون دائمون لجميع اجتماعات اللجنة يمثلون مراقبي الحسابات.

ج- لجنة الموارد والاستخدامات (ALCO)**، وتتكون من :**

- أعضاء أساسيين مدعوين بصفة دائمة ولهم كل الصلاحيات والتصويت، **ويمثلهم:**
- رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي رئيسا.
- عضو مجلس إدارة غير تنفيذي عضوا.
- نائب رئيس المجلس والعضو المنتدب عضوا.
- رئيس قطاع إدارة المخاطر عضوا.
- رئيس قطاع إدارة الأموال عضوا.
- رئيس قطاع ائتمان الشركات عضوا.
- رئيس قطاع التجزئة المصرفية والفروع عضوا.
- رئيس إدارة الأصول والخصوم عضوا.
- أعضاء مدعوين دائمين ليس لهم حق التصويت، **ويمثلهم:**
- رئيس قطاع الرقابة المالية.
- مدير مخاطر السوق.
- مدير البحوث الاقتصادية.

د- لجنة الائتمان وتتكون من :

- أعضاء أساسيين يتكونون من ثلاثة أعضاء ورئيس، **ويمثلهم:**

1- رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي رئيسا.

2- نائب رئيس المجلس العضو المنتدب عضوا.

3- عضو مجلس إدارة غير تنفيذي عضوا .

4- رئيس قطاع إدارة المخاطر عضوا.

5- رئيس قطاع ائتمان الشركات عضوا.

- أعضاء مدعوين دائمين وليس لهم حق التصويت ويمثلهم ممثل إدارة الائتمان بقطاع البنوك الدولية التابعة للشركة الأم.

- وتنبثق من لجنة الائتمان لجان فرعية لتقييم الأصول **وفقا للتشكيل التالي:**

1- رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي رئيسا.

2- رئيس قطاع إدارة المخاطر عضوا.

3- نائب رئيس المجلس والعضو المنتدب عضوا.

4- رئيس قطاع ائتمان الشركات عضوا.

5- رئيس قطاع التجزئة المصرفية عضوا.

6- رئيس قطاع التسويات المصرفية عضوا.

7- رئيس قطاع التجزئة المصرفية والفروع عضوا

8- رئيس قطاع الشئون القانونية.

هـ - لجنة حكمة أمن المعلومات وتتكون من أربعة أعضاء أساسيين ورئيس، ويمثلهم السادة:

1- رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي رئيسا .

2- رئيس العمليات عضوا.

3- نائب رئيس المجلس والعضو المنتدب عضوا.

4- رئيس قطاع إدارة المخاطر عضوا.

5- رئيس قطاع التفتيش عضوا.

أما خريطة البنك التنظيمية بعد الهيكلة فتشتمل علي:

1- مجلس الإدارة

والذي يتبعه مباشرة رئيس قطاع التفتيش الذي يعطي صورة واضحة وصريحة لمجلس الإدارة مباشرة، وكذا طرق تطبيق وتنفيذ السياسات العامة للبنك.

2- رئيس مجلس الإدارة

وهو الرئيس التنفيذي للبنك **وتتبعه سبع إدارات عامة رئيسية** تعطي له التصورات المصرفية للبنك والبيئة المحيطة به، وتساعده على تطبيق وتنفيذ السياسة العامة للبنك:

- الإدارة العامة للاتصالات.
- الإدارة العامة للالتزام.
- الإدارة العامة للشئون القانونية والسكرتارية العامة.
- الإدارة العامة للموارد البشرية.
- الإدارة العامة للأمن والخدمات الداخلية.
- الإدارة العامة لأمن وتكنولوجيا المعلومات.
- الإدارة العامة للبحوث الاقتصادية.

3- نائب رئيس المجلس والعضو المنتدب

ويكون مشرفاً على إدارة التعثر كإشراف مباشر ومهم له، **كما تخضع لإشرافه سبعة قطاعات هي:**

- قطاع العقارات وعمليات الشراء، ويشرف على إدارتين هما:

1- إدارة التوريدات.

2- إدارة العقارات.

- قطاع الرقابة على الحسابات والموازنة **ويشرف على:**

1- الرقابة على التخطيط والتقارير.

2- الحسابات والتسويات العامة.

- قطاع تكنولوجيا المعلومات والعمليات ويشرف على:

1- إدارة المكتب الخلفي.
2- إدارة المدفوعات.
3- إدارة نظم العمل والتنظيم.
4- إدارة النقدية.
5- إدارة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.

- قطاع إدارة المخاطر ويشرف علي:

1- إدارة تحليل ائتمان الشركات.

2- المكتب الأوسط لإدارة الأموال.

3- إدارة مخاطر السوق ومخاطر التشغيل.

4- السياسات والمناهج والمتابعة.

5- إدارة تحليل ائتمان التجزئة والمشروعات الصغيرة.

6- إدارة متابعة الائتمان.

- قطاع صيارفة الشركات ويشرف على:

1- إدارة المكتب الإيطالي.

2- إدارة الشركات الكبرى.

3- إدارة وتسويق المنتجات.

4- المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

- قطاع التجزئة المصرفية ويشرف على:

1- الإدارة العامة للمناطق التي تشرف بدورها على إدارات الفروع التي تعالج وتتصدى لأية مشكلة بإدارة الفئات المختلفة للعملاء.

2- إدارة الفئات المختلفة للعملاء.

3- إدارة القروض متناهية الصغر.

4- إدارة تطوير المنتجات والتسويق.

5- إدارة شبكة الفروع.

6- إدارة القنوات المباشرة والبديلة.

- قطاع التمويل وسوق رأس المال ويشرف على:

1- إدارة المتاجرة بالملكية والاستثمار.

2- إدارة المبيعات.

3- إدارة الأصول والالتزامات.

4- إدارة الأموال.

5- إدارة المؤسسات المالية.

6- إدارة الإيداع والحفظ.

سابعاً: إستراتيجية مجموعة سان باولو 2008:2006.

نجح بنك الإسكندرية في تحقيق معدلات نمو مشرفة لكافة مؤشراته المالية خلال الأعوام التالية لعملية البيع، واستحواذ مجموعة سان باولو عليه ! ففي ضوء نتائج تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية، والاستفادة من نقاط القوة والفرص، ومعالجة نقاط الضعف من وقوع التهديدات أو الحد من آثارها حال وقوعها، حيث جاء في مقدمتها ارتفاع إجمالي الميزانية وصافي الأرباح المتحققة خلال هذه الفترة؛ لأن المجموعة في مجملها قد تبنت إستراتيجية متكاملة بنت عليها طريقة عملها في المرحلة القادمة تفرعت منها استراتيجيات أساسية (تنفيذية)، واستراتيجيات مساندة تم وضعها لتحقيق الأهداف المؤسسية لبرنامج عملها، **حيث استهدفت مجموعة من الأهداف ترمي لتصدرها قمة الجهاز المصرفي في إيطاليا من حيث النمو والإيرادات والربحية شملت بعض النقاط التالية:**

- زيادة الجهود المبذولة لدعم أنشطة الادخار والمعاشات.
- تبني مفهوم اللامركزية.
- ابتكار منتجات جديدة وتعزيز كفاءة تقديم الخدمات.
- تعزيز التواجد المحلي.
- تحقيق صافي الدخل 2.5 مليار يورو.
- إيلاء اهتمام خاص بالتسويق.
- تحقيق عائد على حقوق الملكية يعادل 18% فأكثر.
- تحقيق أرباح تشغيل قبل الضرائب تعادل 4.1 مليار يورو.
- مساهمة فعالة لكافة وحدات التشغيل التابعة للمجموعة في زيادة الإيرادات.

لذا واصل البنك تنفيذ هذه الإستراتيجية المتكاملة لتطوير أنشطته وخدماته؛ لتقديم منتجات مصرفية بمواصفات الجودة العالمية بما يتلاءم مع طموحات بنك متقدم يعمل تحت لواء مؤسسة مصرفية عالمية، وينافس بقوة على مركز الريادة محلياً وإقليمياً، **ومن أهم ملامح هذه الاستراتيجيات التي وضعت موضع التنفيذ:**

أ- الاستراتيجيات الأساسية

- **إستراتيجية النمو** التي تهدف إلى خلق قيم راسخة ودائمة من الوجهة الاقتصادية والمالية والاجتماعية والبيئية، وذلك استنادا لثقة كافة أصحاب المصالح، **وتقوم على القيم الآتية:**

1- المصداقية إذ يواصل البنك تحقيق أهدافه على أساس من النزاهة والعدالة والمسئولية، ومن الاحترام الكامل للقواعد والسلوك الاحترافي، والالتزام بروح الاتفاقيات الموقعة.

2- التميز حيث يضع البنك لنفسه هدفاً يتمثل في التطوير المستمر من خلال التنبؤ بالتحديات المستقبلية، وتنمية القدرة على الابتكار، إلى جانب مكافأة المتميزين.

3- الشفافية حيث يلتزم البنك بالشفافية في كافة تعاملاته، وما يعلن عنه من أنشطة وخدمات بطريقة ميسرة، لتتسم كل عقوده بسهولة الفهم والخلو من التعقيد والغموض، وتتضمن معلومات واضحة وكاملة، ويقوم بالإخطار فورا وبشكل واضح وكامل وفوري عن أي تعديلات، أو بما يستجد من معلومات فيها، ليتم تحقيقها بما يسمح لأصحاب المصالح باتخاذ قراراتهم باستقلالية. مستخدما جميع القنوات المختلفة المتاحة لإخطارهم لضمان حصول جميع المساهمين ومختلف المؤسسات الأخرى المتأثرة بتوجهات البنك على نفس القدر من المعلومات، **ومن هذه القنوات موقع البنك على شبكة الإنترنت الذي ينشر معلومات من بينها ما يلي:**

- التقرير السنوي.

- القوائم المالية وتقرير مراقبي الحسابات حيث تعتمد التقارير المالية والمعلومات الكاملة المقدمة من البنك للسلطات الرقابية والمركز الرئيسي على الشفافية، والالتزام بالقانون والمعايير الدولية والمحلية المطبقة.

- معلومات للمساهمين عن شروط وإجراءات ممارسة حقوقهم كالمشاركة باجتماعات الجمعية العمومية.

- بيانات صحفية وعروض خاصة بالنتائج والاستراتيجيات.

- مؤشرات حركة الأوراق المالية بالبورصة، والهيكل الخاص بالمساهمين، والمستندات الرسمية.

- التقييم الممنوح للبنك من جانب الوكالات المتخصصة.

- مواعيد عقد اللقاءات والمؤتمرات الدورية مع الجهات العاملة بالقطاع المالي المصرية والدولية؛ لتعزيز العلاقات طويلة المدى.

- يلتزم البنك بنشر سياساته فيما يتعلق بعلاقاته مع الموردين.

4- الأمن والسلامة والذي يعتبر أساس الثقة في العلاقة القائمة بينه وبين عملائه، والتي تقوم على توفير الحماية والأمان لأموالهم، والحفاظ على سرية بياناتهم، **وهذا ليس فقط واجبا حتميا عليه، بل يرغب في:**

- **التعهد بالحفاظ على أمن وسلامة العملاء وأموالهم**، وكافة البيانات والمعلومات المتعلقة بهم لديه، وبما يتيح له تقديم الخدمة بشكل كامل بشرط الثقة والاستمرارية والحفاظ على السرية.

- **ضمان الالتزام الدائم بالقوانين** واللوائح المطبقة.

- **الالتزام بمعايير الشفافية المطلقة** فيما يتعلق بإطلاع العملاء على حقهم في الخصوصية، وعلى كيفية تداول المعلومات الخاصة بهم.

5- احترام القيم الخاصة لأن قيمة كل فرد هي الدليل الذي يقوده لتبنى سياسة الحوار المتبادل كوسيلة لتوطيد علاقاته المستمرة مع كافة أصحاب المصالح (المساهمين والعملاء وفيما بين موظفيه) مستهدفا دمج عملياته واسعة النطاق مع أنشطته المحلية عميقة الجذور لتكوين رؤية واسعة دون تجاهل لرؤية الأفراد.

- **إستراتيجية الاستخدام الأمثل والفعال للموارد** حيث يسعى البنك للاستخدام الواعي للموارد التي يحتاجها للقيام بأنشطته، وإلى دعم السلوكيات القائمة على الاستغلال الأمثل للموارد، وتجنب إهدار المال، ومظاهر البذخ، مع إعطاء الأولوية للخيارات التي تأخذ الاستمرارية في الحسبان من خلال تحسين كفاءة هذه الأنشطة، وتنفيذ نظام فعال للتعامل مع البيئة.

- **إستراتيجية دعم الاقتصاديات المحلية وتفاعيل دور البنك في مصر والخارج** بتقديم الدعم الفعال للمناطق التي يزاول فيها نشاطه، **ويرتبط تحقيق أهدافه الاقتصادية بتعزيز القيم الأساسية في المجتمعات المحلية، لذا يقوم البنك على:**

- **توثيق الصلات** مع المجتمعات المحلية.

- **دراسة تطور النظم** الاقتصادية المحلية بغرض دعم القرارات الإستراتيجية لتنفيذ المشروعات، وأن يوجه سياساته لتوفير التمويل اللازم للكيانات الاقتصادية التي تعمل في منطقة محددة.

- **تقديم الخدمات والمنتجات** ليس فقط بوصفه مانحا للائتمان أو مشاركا في رأس المال، ولكن أيضا كشريك في عمليتي التطوير والتنمية.

- **العمل عن كثب** مع الأفراد والمجتمع بهدف حفز عملية التنمية، وتعزيز التقدم الاجتماعي والاقتصادي.

- **تعزيز المبادرات** التي تهدف إلى إرساء المثل الاجتماعية العليا.

- **توفير العديد من القنوات** بهدف تيسير الحصول على منتجات البنك وخدماته

- **يسعى البنك إلى أن يكون له تأثير على الصعيد العالمي من خلال:**

1- أن تحقيق التوازن الاقتصادي والبيئي والاجتماعي يعتمد على مجموعة من العوامل المتداخلة أهمها إعطاء الأهمية القصوى لتحقيق التنمية الدائمة في الاقتصاد الكلي كلما سنحت الفرصة لذلك.

2- توجيه سياسة العملاء من الشركات ودعمهم في حالة مزاولتهم للنشاط في دول ذات مستويات حماية اجتماعية وبيئية أقل.

3- دعم المبادرات التي تسعى لتحقيق التضامن على المستوى الدولي.

- **إستراتيجية تقييم المخاطر الاجتماعية والبيئية إذ** إن استمرارية الأنشطة الاقتصادية والقرارات الاستثمارية والسياسات الائتمانية مرهونة بمراعاتها للقيم الاجتماعية والبيئية التي ينبغي أن تأخذ في الاعتبار المخاطر الاجتماعية والبيئية، **ولذلك:**

- يلتزم البنك بالبروتوكولات المحلية والدولية وبالمعايير الاجتماعية والبيئية.

- لا يشارك في الأنشطة الاقتصادية التي تتسبب ولو بطريق غير مباشر في انتهاك الحقوق المدنية الأساسية، أو التي تعوق التنمية البشرية، أو تلحق ضررا جسيما بالصحة أو بالبيئة.

- يشجع البنك على التعايش السلمي، ويتجنب تقديم الدعم المالي للأنشطة التي قد يكون من شأنها تعريض هذا التعايش السلمي للخطر.

- يولى أولوية للمشروعات ذات المردود البيئي والاجتماعي المرتفع والمستمرة التي تساهم في خلق قيم مستديمة.

- يسعى دائما لحماية البيئة من خلال متابعة البيانات والمعلومات الخاصة بها وزيادة وعى العاملين فيها.

- تعميم الالتزام بالمسئولية البيئية والاجتماعية في جميع الجهات المتعاملة مع البنك.

- يسعى لتوجيه سياسات الموردين والمتعاقدين من الباطن نحو حمايتهم، واحترام حقوق الإنسان وحقوق العاملين.

- يقوم بتوعية مورديه بالفرص والمخاطر البيئية والاجتماعية والأخلاقية الناتجة عن أنشطتهم بـــ:

أ- المبادئ المتعلقة بالمجتمع من إقامة حوار مع المؤسسات التي تمثل أصحاب المصالح لتحقيق النمو الدائم في نشاطه لأنه يحرص على:

- النظر بعين الاعتبار للملاحظات التي تثيرها مختلف مؤسسات المجتمع بشأن أنشطته.

- الحفاظ على قنوات اتصال مفتوحة مع هذه المؤسسات بهدف التعاون لتحقيق المصالح المشتركة، وتجنب التعارض المحتمل فيما بينهما.

- إخطار وإشراك المؤسسات التي تمثل أصحاب المصالح وتعد من أهم ممثليها في الأمور التي تخصها أولا بأول.

- دعم المؤسسات التي لا تهدف للربح لدفع عجلة التنمية العادلة في المجتمع **عن طريق:**

1- دعم الكيانات التي تعنى بالشئون الاجتماعية، بالإضافة إلى دعم عمليات الشراكة بغية تنفيذ المشروعات التي تعود بالنفع على المجتمع كله.

2- تشجيع إقامة شبكة من الكيانات الاجتماعية للقيام بمبادرات تخدم الطبقات الفقيرة.

3- إقامة و، أو المشاركة في هذه الكيانات لتحقيق المنفعة العامة وخدمة المجتمع.

4- التشجيع على تنفيذ البرامج التي من شأنها تحقيق الرفاهية الاجتماعية.

5- دعم المجتمع من خلال المساهمات ورعاية الأنشطة وتقديم المنح.

ب- المبادئ المتعلقة بالبيئة

تعد حماية البيئة أحد محاور البنك الرئيسية المتعهد بها وبمسئولياتها؛ لأنها تمثل أحد جوانب المسئولية الاجتماعية له، لذا يحرص على عدم ضياع الموارد هباءً، والاهتمام بالآثار البيئية للقرارات التي يتخذها باعتباره أحد البنوك الكبرى في المنطقة تأثيرا بهذا المجال، وبخاصة الاجتماعي والبيئي الذي يضطلع فيه بأنشطته سواء في الأجل القصير أو الطويل، **ومن هنا فإنه:**

- يضمن الالتزام التام بالتشريعات الخاصة بالبيئة.

- يسعى دائما لإيجاد الحلول الجديدة والفعالة التي تتعلق بالبيئة من خلال طرح منتجات وخدمات محددة للعملاء، فضلا عن إيجاد الحلول للموردين.

- نشر أفضل الممارسات المتعلقة بالمسئولية نحو البيئة من خلال تطبيق المبادئ المحلية والدولية.

- الاستعداد للحوار وتبادل الآراء مع المسئولين عن البيئة والمهتمين بها.

وتتم هذه الإستراتيجية عموما عن طريق:

- **الحوار المتبادل:** لأن العملاء دائما يكونون في بؤرة اهتمام البنك، ومن خلال الحوار المستمر معهم يمكنه فهم توقعاتهم والحفاظ على علاقاته الممتازة معهم **بواسطة:**

1- عند ابتكاره منتجات وخدمات جديدة يستخدم وسائل الحوار المنهجي بغرض تفهم مقترحات العملاء.

2- من خلال الحوار مع العملاء يستطيع أن يحدد بدقة نوعية المخاطر المحتملة.

3- يمثل نقطة الانطلاق لتقديم المشورة والمنتجات المالية التي تتفق مع احتياجات العملاء.

4- يدرك أنه يقوم بدور مهم في مساعدة المستثمرين وتقديم خدمات الإدارة الحذرة لأموال المودعين.

5- يجيب فورا على الاستفسارات والشكاوى بهدف حل الخلافات حلاً حاسماً؛ حتى إذا كان بصورة غير رسمية.

6- الحوار المتبادل وتبادل الأفكار مع الموردين هو الأساس الذي من شأنه التحسين المستمر لتلك العلاقات وتعزيزها، وتحقيق تبادل القيم الذي تبنى عليه العلاقات الوطيدة، **ومن ثم فإنه يعمل على:**

أ- تشجيع الدور الاستراتيجي للاتصالات الداخلية لمساعدة العاملين على المشاركة الفعالة والواعية لتطويره.

ب- إرساء قنوات الاتصال على معايير المصداقية والشفافية والتكامل وسهولة الاتصال.

ج- تطوير وسائل تبادل المعلومات والخبرات التي من شأنها تحقيق التكامل بين وحدات البنك المختلفة.

د- حث المسئولين على التعرف على احتياجات العاملين والاستفادة من مقترحاتهم وآرائهم المختلفة؛ لتحقيق النمو والازدهار للبنك.

هـ- اتخاذ إجراءات مبنية على الثقة يكون من شأنها إسناد دور فعال للموردين.

و- قياس مدى رضا الموردين وتحديد المجالات التي تحتاج للتحسين، وبصفة خاصة الشفافية، وقنوات الاتصال، والالتزام بشروط السداد.

- **توفير الائتمان:** بزيادة فرص حصول الطبقات الاجتماعية الدنيا على الائتمان، وهذا من الأمور الأساسية التي تتيح الاندماج الاجتماعي وتمكن الأفراد من تحسين ظروف معيشتهم وممارسة حقوق المواطنة، **لذا:**

- يلتزم البنك بأسس تقييم الجدارة الائتمانية بما فيها من حماية لمصلحة البنك والعملاء على حد سواء.

- يحدد مجالات العمل الممكنة، ويعمل على زيادة المنتجات والخدمات التي تعزز التنمية الاجتماعية.

- يساند المشروعات الجديدة بهدف دعم الأنشطة التي من شأنها إضافة قيمة اجتماعية واقتصادية جديدة.

- يولي البنك اعتباراً خاصاً للمشروعات الاجتماعية التي لا تهدف للربح اعترافا منه بأنها تشكل عنصرا رئيسيا في الهيكل الاجتماعي، وعاملا مهما في تعزيز الحقوق المدنية.

- إستراتيجية آليات تنفيذ المبادئ والحوكمه والرقابة

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تكامل الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات بالبنك مع المبادئ والقيم الأخلاقية.

- الإشراف والرقابة على الالتزام بالإجراءات والسلوكيات التي تتفق مع المعايير الأخلاقية المتعارف عليها.

- إجراءات الإفصاح والمشاركة بموقع البنك على شبكة الإنترنت www.alexbank.com حتى يمكن للعملاء أو أية جهة أخرى الإطلاع عليه، كما يتاح على الشبكة الداخلية "intranet" الخاصة بالبنك.

- تحقيق المعرفة الجماعية بالقيم والمبادئ التي تحكم العلاقات مع العاملين بالبرامج التدريبية لزيادة الوعي والإلمام بالآليات والإجراءات اللازمة لترجمتها لسلوكيات يتم تطبيقها ببرامج العمل اليومي.

- تحديد المعايير الأساسية للسلوكيات التي ينبغي أن يلتزم بها المديرون والعاملون والمستشارون عند تطبيق وحماية القيم والمبادئ الأخلاقية التي ينص عليها ميثاق سلوكيات العمل بالمجموعة (ميثاق داخلي يتم العمل به للعاملين بالبنك)، ويرتكز على أن تكون كل إدارة مسئولة بصفة مستقلة عن نشاطها، ويلتزم هذا النموذج الذي استوحاه البنك بالسلوك الاجتماعي المسئول، مع صياغة وتنفيذ سياسات فعالة في كل قطاع من قطاعات النشاط يكون له تأثير مهم على سمعة البنك. ومن ثم فإن كل مدير فرع أو إدارة يعد مسئولاً بصورة مباشرة، داخل نطاق اختصاصه، عن تحديد الأهداف، وأيضا خطة العمل اللازمة لإعطاء مردود ملموس لتطبيق الميثاق والذي يحدد سلوك البنك في كافة علاقاته حتى مع أصحاب المصالح.

- كل فرع/إدارة تتحمل مسئولية الرقابة على الالتزام بالميثاق في نطاق اختصاصها، واكتشاف حالات عدم الالتزام التي قد تحدث وإبلاغها للقطاعات المعنية، وذلك وفقا للإجراءات المحددة من جانب البنك. ويلتزم رؤساء القطاعات ومديرو الفروع بدعم وظيفة الالتزام، وذلك من أجل إرساء وتفاعيل مبدأ المسئولية الذاتية.

- يقوم رؤساء القطاعات ومديرو الفروع بممارسة نشاطهم تحت مظلة سياسة الالتزام الخاصة بالبنك ومن خلال شبكة من مسئولي الالتزام بالقطاعات والفروع، وأيضاً بالتعاون مع قطاع الالتزام من خلال تحديد أهداف الالتزام داخل الإدارات الخاصة بهم، ومن خلال إدارة ومراقبة الموضوعات الخاصة بالالتزام، وإعداد التقارير الدورية حولها.

أولاً: يقوم قطاع الالتزام بالوظائف الآتية:

- دعم فروع وإدارات البنك في مجال تطبيق ميثاق العمل.

- يشرف على إعداد الإجراءات الرقابية الفعالة التي تتحقق من أن السياسات والمنتجات والإجراءات التي تتم تتوافق مع النظام الذي يتم تطبيقه، ولتحقيق هذا يتعاون مع عدة قطاعات أهمها: التفتيش، والموارد البشرية، وإدارة المخاطر لتحديد المؤشرات المهمة التي تسمح بتقييم ما تم تحقيقه من الأهداف الاجتماعية والبيئية التي يتم رصدها في تقارير متابعة الالتزام.

- يتعاون مع قطاع الموارد البشرية في تطوير ونشر الثقافة والقيم التي ينص عليها ميثاقه.

- يباشر الرقابة الثانوية بغرض تحديد القضايا المهمة المحتملة.

- يشرف على التطورات التي تطرأ على تلك القضايا، ويتعاون مع الإدارات المعنية في اتخاذ الإجراءات التصحيحية للتصدي لها.

- يقدم المقترحات بشأن التعديلات المحتمل إجراؤها على الميثاق حتى يظل مسايراً للتطورات التي يشهدها البنك.

- يضمن استمرار الاتصال مع لجنة المراجعة، وذلك فيما يتعلق بتقارير الرقابة على الالتزام، وكيفية التعامل مع الظروف غير المتوقعة.

ثانياً: قطاع التفتيش: له دور رقابي من أجل التحقق من أن العمليات المصرفية التي يقوم بها البنك تتم بالطريقة التي حددها ميثاق عمله الداخلي، وضمان التزام العاملين بالقواعد المنصوص عليها فيه، وتنفيذها من أجل حماية أنشطته بما في ذلك تلك المتعلقة بالالتزامات الأخلاقية والمسئوليات الاجتماعية.

كذلك يدعم هذا القطاع لجنة المراجعة في الرقابة على الالتزام بالمبادئ والقيم المتضمنة في ميثاقه، ولتحقيق هذا الغرض يقوم بتلقي وتحليل تقارير عدم الالتزام بصفة دورية.

ثالثاً: لجنة المراجعة: يتضمن دورها الرقابي الإشراف على الالتزام بالمبادئ والقيم المتضمنة بميثاقه، وتتلقى اللجنة تقارير دورية من قطاعي التفتيش والالتزام للعرض على مجلس الإدارة. وتتعلق هذه التقارير بنتائج عمليات المراجعة والرقابة الداخلية بكل فرع أو إدارة، فضلا عن الإشراف على الإجراءات التصحيحية، كما تتلقى اللجنة تقارير عن المخالفات الخطيرة وحالات عدم الالتزام التي تحدث، وكيفية التعامل معها.

ب- الإستراتيجيات المساندة

- **إستراتيجية دعم التنمية** يتحمل البنك الكبير مسئولية دعم النمو الاقتصادي والاجتماعي في البلد الذي يزاول فيه أنشطته، **إذ يلتزم بـ:**

- مساعدة الشركات على زيادة وتحسين قدراتها التنافسية وتنمية أعمالها بالخارج.

- دعم الشركات ذات الملاءة التي تواجه صعوبات في وضع حلول مبتكرة لإعادة هيكلة مشروعاتها القائمة ومعاودة النشاط.

- دعم القطاع العام والسلطات المحلية في حدود الدور المسموح به بالتعاون دون تدخل في شئونها، وذلك بوضع الحلول المالية التي تضمن توازنا طويل الأجل بهدف تحقيق النمو والتحديث بما من شأنه تحسين الظروف المعيشية في المجتمع عموما.

- تطبيق أفضل المعايير والمبادئ الاسترشادية المعترف بها دوليا في تقييم الآثار البيئية والاجتماعية في مجال تمويل المشروعات لاسيما مشروعات البنية الأساسية.

- وضع آليات جديدة في مجال التمويل متوسط الأجل لدعم أصحاب الابتكارات ممن ينقصهم رأس المال، ولديهم أفكار ومشروعات واعدة حيث يمتد دوره من مجرد منح الائتمان والمشاركة في رأسمال المخاطر للمشروعات لدعم المشروعات ذات احتمالات النمو المبشرة بالقطاعات الجديدة.

- **إستراتيجية العلاقة مع المساهمين:** حيث يعتمد البنك على فصل وظائف الإشراف عن أعمال الإدارة، وتطبيق السياسات الإستراتيجية التي يضطلع بها مجلس الإدارة عن تلك التي يضطلع بها المساهمون الذين تمثلهم الجمعية العمومية التي تقوم بتعيين أعضاء هذا المجلس بموجب القانون والنظام الأساسي للبنك، فيعتمد بذلك على الفصل بين الملكية والإدارة حيث يشكل المجلس حدا فاصلا بين الطرفين، ولذلك فإن هذا النسق يعد أكثر استجابة لمتطلبات الشفافية، ومن شأنه خفض المخاطر المحتملة التي تنشأ عن تضارب المصالح، وتحديد الأدوار والمسئوليات.

- **إستراتيجية العلاقة مع العاملين:** يعتمد البنك على إيمانه بأن احترام شخصية وكرامة كل موظف هي أساس تطور بيئة العمل المبنية على أساس الثقة المتبادلة، **ولذا فإن البنك:**

- يتبنى تطبيق إجراءات تعيين وإدارة العاملين بسياسات إدارية وتحفيزية من شأنها تقدير الجهود الفردية والجماعية التي تحقق أهدافه، والتي تعتمد على العدالة والسلوك المتسق مما يحد من سوء استخدام السلطة والتمييز بسبب الجنس أو الأصل العرقي أو الدين أو المعتقدات السياسية، أو الانتماءات النقابية أو اللغة أو السن أو الإعاقة الجسدية.

- يضمن تكافؤ فرص التطور والنمو المهني، والحصول على برامج تدريبية، وتحديد المستويات الوظيفية التي تركز على الاحتياجات الفردية إيماناً منه بأن معرفة احتياجات العاملين تعد أمراً حيوياً في وضع الخطط التدريبية.

- يقر بأن لجميع الموظفين حق التعبير عن شخصيتهم، والإبداع في العمل، كما يعمل على أن يعطى كلا منهم الدافع نحو الابتكار الذي يُسهم بصورة أساسية في نمو البنك.

- يحترم البنك المكانة المهنية لكل موظف وكرامته، وتميز الظروف التي يعمل فيها.

- يعمل على تيسير العمل بتبسيط المنتجات والإجراءات ووسائل الاتصال، وتحديد الأهداف وأنظمة الحوافز، كما يحرص على الحفاظ على صحة وسلامة العاملين بتبني إجراءات أكثر فاعلية.

- يطور السياسات التي من شأنها تيسير الحياة الشخصية والمهنية لكل العاملين به من خلال العمل على زيادة المرونة، واتخاذ المبادرات التي من شأنها التوفيق بين التزامات العمل والاحتياجات الشخصية، حيث إن البنك يدرك تماماً أن الحياة الخاصة لكل عامل لها بالغ الأثر على مستوى أدائه.

- يتعهد بحماية العاملين وإظهار أفضل ما لديهم من إمكانيات كمهارات الاتصال، والمهارات التنظيمية والفنية لكل موظف؛ لأنها هي المورد الاستراتيجي الرئيسي، وركيزة استمرار المزايا التنافسية.

- بتبني نظما لتقييم سلوكيات ومهارات وخبرات وقدرات وجدارة العاملين بغية تحفيزهم وإثابتهم بصورة عادلة من أجل الوصول لأفضل النتائج.

- يشجع المشاركة المسئولة من جانب العاملين، ويغرس فيهم روح الانتماء والمشاركة الفعالة في عملية التطوير، والتي يمكن أن يتحقق لهم أيضاً من خلالها الترقي الوظيفي.

- يعد التماسك السمة المميزة لمجتمع العاملين الذين يعملون معاً في انسجام تام، ويشعرون بالفخر لانتمائهم لبنك كبير من أجل غرس روح التعاون، وتوضيح قيمته، وخلق روح التضامن بين الزملاء وغرسها فيهم.

- يشجع العاملين على التعاون في الاستخدام الأمثل لكل الموارد التي تتطلبها وظائفهم بالعمل بروح الفريق الواحد، ووضع تصور للمشاركة الجماعية في تحقيق إنجازات البنك.

- إتاحة المعلومات بشأن استراتيجيات البنك وأهدافه لكافة العاملين من أجل المشاركة.

- **إستراتيجية المساواة**

- يؤمن البنك بضرورة إتاحة منتجاته وخدماته للجميع.

- لا يميز البنك بين عملائه على أساس الجنسية أو الدين أو النوع(الجنس) أو السن أو العرق أو المعتقدات الدينية أو السياسية أو الانتماءات النقابية أو اللغة أو الإعاقة الجسدية.

- يصمم البنك خدمات تلبى احتياجات كل طبقات المجتمع.

- تتفق سياسة التسعير التي يطبقها البنك مع جودة الخدمات المقدمة.

- تيسير دخول ذوى الاحتياجات الخاصة إلى فروعه وذلك بإزالة العوائق الإنشائية.

- يعمل البنك على حماية أموال المساهمين وزيادتها على نحو دائم يضمن تساوي الجميع في الحصول عليها وعلى كل المعلومات وأقصى درجات الاهتمام دون تمييز.

- يؤمن البنك بأن اجتماعات الجمعية العمومية تمثل فرصة جيدة لإقامة حوار ناجح، وذلك بما يتفق مع مبادئ شفافية المعلومات واللوائح المتصلة بها.

- يشجع البنك على المشاركة قدر الإمكان في اجتماعات الجمعية العمومية، ويضمن الممارسة الصحيحة لحق التصويت والمعلومات المؤثرة على الأسعار.

- يتولى رئيس مجلس الإدارة رئاسة اجتماعات الجمعية العمومية، ويقدم لها الإرشادات اللازمة، ويضمن حقوق جميع المساهمين.

- يضمن البنك وجود فرص متساوية عند اختيار الموردين والشركاء التجاريين، مع دراسة مستفيضة لمدى قدرتهم على الوفاء باحتياجات البنك.

- التحقق من أن العقود المبرمة مع الموردين ترتكز على العدالة في شروط السداد والالتزام الإداري.

- **إستراتيجية مراعاة البعد الاجتماعي في الاستثمار**

توفر المجموعة لعملائها فرصة اختيار المنتجات التي تتفق مع مبادئ الحوكمه والمعايير الاجتماعية والبيئية بهدف تحقيق تنمية دائمة ومتوازنة، **وذلك:**

- لتحسين نسبة العائد إلى المخاطرة.

- توجيه العملاء نحو الالتزام تدريجيا بسلوكيات التنمية الدائمة، وفي هذا الصدد:

1- يقدم البنك المزيد من الأدوات الاستثمارية التي تتفق مع تلك المبادئ.

2- يشارك في ضوء ما تقدم في اتخاذ القرارات في الشركات التي يساهم فيها.

خلاصة الفصل

إن عملية إعادة الهيكلة في القطاع المصرفي العربي وخصوصا البنوك التجارية المصرية ذات دلالة انعكاسية على التنمية في الدولة، والتي منها الأهمية الكبرى لاستقلالية البنوك المركزية وقوة إشرافها ومتابعتها المستمرة، لامتلاكها أدوات تمكنها من القيام بدورها الرقابي والإشرافي بفاعلية وحزم، فيما يحقق للدولة ولها أهدافها المرجوة، مما يجعل هذا القطاع أقوي لمواجهة أية عثرات أو تقلبات اقتصادية عالمية في أي وقت.

ومن هذا المنطلق قام الباحث بإجراء دراسة تفصيلية لحالة بنك الإسكندرية، ودراسة نمطية لبنك القاهرة من خلال عملية إعادة الهيكلة التي تمت بهما في جوانبها المختلفة، وتقييمها من حيث نتائجها وآثارها كدراسة مسحية شملت عينة مختلفة من المسئولين والعاملين ببنكي الإسكندرية والقاهرة باعتبارهما ضمن البنوك التجارية المصرية التي أعيدت هيكلتها عن طريق البيع لأحدهما والدمج ألقسري للآخر، وقد اعتمدت الدراسة التطبيقية على أداة أساسية وهي مقارنة حالة البنوك في هياكلها التنظيمية قبل وبعد الهيكلة، حيث عكسا لواقع المتحقق اختلافات جوهرية تدل علي مسايرة المجتمع المالي العربي والمصري خاصة لمتطلبات العولمة المالية الجديدة، وتنفيذ ما جاء بالاتفاقيات الدولية والإقليمية لخدمة تجارتها.

وقد دلت هذه المقارنات علي الاختلاف الجذري في شكل ومهام الهيكل التنظيمي لبنك الإسكندرية قبل بيعة لمستثمر رئيسي عنه بعد بيعة، إما بنك القاهرة فقد بين الباحث الهيكل التنظيمي له عندما كان يتمتع بمركز مالي قوي، ونتيجة للممارسات غير المصرفية التي أتبعت به فيما بعد هذه الفترة وخصوصا بعد الإعلان عن دمجه ببنك مصر، لم يستمر هيكلة التنظيمي بصوره ثابتة أو يعلن لوجود مشاكله بدون حل وتغير إدارته المستمر وعدم ثباتها؛ ودليل ذلك النتيجة التي وصل إليها كلا البنكين، حينما أعلن البنك المركزي بالاتفاق مع بنك مصر والحكومة عن بيع بنك القاهرة لمستثمر أجنبي - كما حدث لبنك الإسكندرية - فلم يحظ بأي مشترٍ حتى بعد عرضه لمستثمر محلي أيضا، بل تعرض لانتكاسة شديدة أثرت على حجم الاستثمارات الأجنبية الداخلة، وتذبذب في مقدرة وحجم الاستثمار عموما في مصر.

الخاتمـــــــة

أن النظام الاقتصادي لا يمكن أن يعمل بكفاءة عالية دون مساندة من نظام مصرفي كفء، وهذا النظام لابد أن يستند إلى فلسفة فكرية محددة، ومذهب اقتصادي معين؛ لأن النظام المصرفي الرأسمالي يستند إلى القواعد الفكرية للمذهب الاقتصادي الرأسمالي ويخدم أهدافه، والنظام المصرفي الاشتراكي يرتكز على مبادئ المذهب الاقتصادي الاشتراكي ويخدم أهدافه، كما ويحتاج النظام الاقتصادي الإسلامي إلى نظام مصرفي خاص به يرتبط بجذوره الفكرية المستمدة من أحكام الشريعة الإسلامية، ويحقق أهدافه الاقتصادية والاجتماعية.

لأن نجاح الوطن العربي في التعامل مع المتغيرات التي يفرضها المحيط الاقتصادي العالمي يتوقف على قدرته على إخراج المشروع الاقتصادي الإقليمي العربي إلى حيز الوجود لبناء منظومة اقتصادية عربية تتحمل مسئولياتها ومسئوليات رعاية المصالح العربية، ودفع المخاطر المحتملة التي تفرزها المنظمات والاتفاقيات المشتركة الدولية منها والعالمية.

لذا تزداد أهمية الجهاز المصرفي باعتباره مصدرا للتمويل خصوصا في البلدان العربية؛ نظرا لافتقار العديد من تلك البلدان إلى أسواق مالية متطورة ومنظمة يلجأ إليها المستثمرون طلبا لأموال طويلة الأجل لأغراض الاستثمار الصناعي على وجه الخصوص، إلا أن السياسة المصرفية التي تتجه ناحية الائتمان التجاري قصير الأجل أكثر من اهتمامها بالائتمان الصناعي طويل الأجل تفضي إلى تدخل السلطات النقدية (البنوك المركزية) بالبلدان العربية لتحقيق تغييرين على قدر كبير من الأهمية: أولهما يتعلق بالكيان الهيكلي للجهاز المصرفي، وثانيهما يتعلق بالسياسة النقدية والائتمانية ووسائلها بهدف؛ تعبئة الموارد المالية المتاحة وإعادة توجيهها نحو الاستثمارات الهادفة لتحقيق التنمية الاقتصادية للدولة.

ومن هذا المنطلق خلصت هذه الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي إلى العديد من النتائج والتوصيات والمقترحات التي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

أولاً: النتائـــج

- افتقار البلدان العربية غير النفطية لموارد مالية كافية لمواجهة متطلبات التنمية لديها، واللازمة للتحكم في الموارد الحقيقيه التي يمكن من خلالها تحقيق التنمية الاقتصادية.

- تتمحور مشكلة عمل المؤسسة المصرفية بالدول العربية حول كيفية مواجهتها للتحديات المعاصرة والمستقبلية لعملها في بيئات متباينة سياسياً واقتصادياً.

- تأثر نوعية وفاعلية الإدارة في الصناعة المصرفية العربية ومصر كان نتيجة الأحداث المتغيرة والسريعة التي حدثت في العالم خلال العقدين الأخيرين، وبالذات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية للعمليات الاندماجية والتطور السريع للحاسبات الإلكترونية، والمنافسة، والتضخم، والضغوط على أسواق المال.

- يوجد لدى كثير من مديري القطاع المصرفي في العالم العربي خوفاً شديداً من تسرب المعلومات التي لديه من الإدارة العليا، مما يجعله يلجأ إلى المركزية في العمل والاهتمام بالموارد البشرية، ويترك إدارة الموارد المادية والمالية التي تحقق أعلى فائدة للقطاع.

- تبرز أهمية إعادة الهيكلة أو هندسة الإدارة في نوعية الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء **والتي تظهر في:**

1- تغير هيكل الخدمة والبرامج المصرفية في السوق العربي والمحلى.

2- تغير طبيعة العلاقات بالمراكز المصرفية العالمية، والتوقعات المقترح حدوثها.

3- إعادة رسم الخرائط الاقتصادية التجارية العربية.

4- مكاسب القطاع المصرفي المصري بعد أزمة سبتمبر 2008 الأمريكية نتيجة لتجربتها السابقة (الانفتاح الاقتصادي عام 1975 بالقطاع المصرفي).

- هناك حاجة لإعادة هيكلة اقتصاد الدول العربية [1]، طبقا لمتطلبات النظام التجاري العالمي الجديد لا طبقا لخياراتها الاقتصادية الوطنية.

- تعرض الاقتصاديات العربية لمداهمة واسعة من قبل السلع والخدمات والاستثمارات الأجنبية طبقا لمقتضيات حركة التجارة الدولية واقتصاديات القرن الحادي والعشرين.

- نشأت عشرات المصارف داخل وخارج العالم العربي نتيجة لتطور تدفق العوائد النفطية في السبعينيات والثمانينيات بالأموال؛ لأنها المادة الخام التي تتعامل بها المصارف، ومع ذلك لم تستوعب تلك الأموال وعوائدها خلال تلك الحقبة من الزمن.

- لم تستطع المصارف العربية حتى الآن أن تتحول لمؤسسات مصرفية عربية وطنية قومية كقوة فاعلة لتنتقل من المحلية للعالمية.

---

1 د.حميد الجميلي، "التطورات المعاصرة للاقتصاد الدولي وتأثيرها على مستقبل الاقتصاد العربي"، (القاهرة: مجلة الوحدة الاقتصادية العربية، السنة 12، العدد 21، ديسمبر 2000)، ص 21.

- **أوضحت الدراسة التطبيقية وجود بعض الملاحظات على:**

1- تكوين الهيكل التنظيمي للبنوك بمصر يمكن تلخيصها وفقا لنص المادة 43 من قانون البنك المركـزي والجهاز المصرفي والنقد المصري رقم 88 لسنة 2003، وما تقتضية مبادىء الحوكمة والقوانين الدولية للعمل المصرفي في:

- ما جاء به القانون من ضرورة موافقة محافظ البنك المركزي عند تعيين رؤسـاء وأعـضاء مجـالس إدارات البنـوك، وكـذلك المـديرين التنفيـذيين المـسئولين عـن الائـتمان والاسـتثمار، وإدارة المحـافظ لـلأوراق الماليـة، والمعاملات الخارجية، والتفتيش بهدف الإعداد لنوع من الرقابـة المـسبقة عـلى النخبـة المـصرفية التـي تمـسك بخيوط العمل المصرفي، وبالتالي الاقتصاد الكلي للدولة، حيـث يـتم أخـذ رأي المحـافظ، ومجلـس الإدارة الـذي يحق له تنحية واحد أو أكثر من هـؤلاء الأعـضاء إذا ثبتـت مخـالفتهم لقواعـد الـسلامة لأمـوال المـودعين، أو أصول البنك، كما يكون له الحق في اعتماد تشكيل أعضاء مجالس الإدارة لهذه البنـوك (تطلـب الإدارة العامـة للرقابة على البنوك بيان حالة عن كل عضو من الأعضاء المرشحين لهذا المجلس موضحا بـه إذا مـا كـان عـضوا في أحد البرلمانات المحلية كمجلس الشوري أو مجلس الشعب، وتاريخ عضويته، كما يوضح تـاريخ شـغله لأيـة وظيفة، والجهة التي يتبعها).

- وفي إطار ما تقتضيه مبادىء الحوكمة والقوانين، والقرارات التي يصدرها الصندوق والبنـك الـدوليان، للعمل المصرفي من أهمية تشكيل لجان مراجعة باعتبارها أداة العون للمساهمين ومجلس الإدارة فقد قرر مجلس إدارة البنك المركزي أن يقوم كل بنك بتشكيل لجنـة للمراجعـة تـدخل في إطـار هيكلـه التنظيمـي، ويشرف عليها مباشرة مجلس إدارته (كتاب دوري الإدارة العامة للرقابة على البنوك رقـم 367 الـصادر في 6 يونيو 2002، وقرار مجلس إدارة البنك المركزي المصري بتاريخ 6 يونيو 2002 م).

- وقد جاء بالمادة 83 من قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد السابق الإشارة إليه: أن يتم تشكيل لجنة المراجعة من ثلاثة أعضاء من مجلس الإدارة غير التنفيذيين، كما ينـشئ لجنـة تنفيذيـة يـشكلها مجلـس الإدارة من بين أعضائه التنفيذيين والعاملين بالبنك بهدف التأكد من تطبيـق جميـع الـسياسات وملاءمتهـا لمـا هو متفق مع السياسة العامة لاقتصاد الدولة والقوانين والقرارات المحلية والدوليـة، وذلـك قبـل عرضـها عـلى مجلس الإدارة.

بالنسبة لبنك الإسكندرية:

1- أدي تسريح أكثر من نصف قوة العمل عام 2005 إلى وجود فجوة كبيرة في أداء المهام المصرفية وخصوصا أنة لم يكتمل البناء التكنولوجي أو الاعتماد الكلي علي الحاسبات الآلية.

2- هروب كثير من العملاء أصحاب الودائع الكبيرة من البنك عند الشروع في بيعة.

3- اتسم تصرف العاملين بالبنك علي تعظيم الماضي علي حساب الحاضر وتخوفهم من عدم وجود حوافز أو ترقيات أو إلغاء بعض المميزات التي كانوا يحصلون عليها.

بالنسبة لبنك القاهرة

فكان السؤال كيف يمكن تحميل بنك مصر ببنك آخر حجمه كبير اقتصاديا، ومحمل بمشاكل هائلة، وكان ترتيبه الثالث دائما ولسنوات عديدة في ترتيب القطاع المصرفي المصري كبنك القاهرة؟

1- أن عملية الدمج بالشكل الذي تمت به سببت ضررا شديدا للبنكين معا مما أضر بالسوق المصرفية، وسمعة البنكين، حيث يستحوذان على 23% منه في مقابل 23% للبنك الأهلي فقط، هذا إلى جانب مشاكل للمودعين والعاملين في البنكين، وللاقتصاد القومي ككل؟

- تطبيق النظام المصفوفي في العالم العربي

يحتاج إلى نظام وإدارة متميزتين مبتدئاً بأعلى السلم الوظيفي متسلسلا حتى أدناه نظراً للتعارض الذي يحدث نتيجة وجود أكثر من مدير لنفس الموظف. وهذا ما يفسر وجود مدير قسم الودائع في بعض المؤسسات المصرفية لا يعرف تكلفة المنتج ولا ربحيته (إنشاء وديعة لمدة معينة، وفائدة ثابتة، ومبلغ يفوق المبالغ المعتادة مصرفيا)، إذن كيف يدير العملية الإنتاجية؟ كيف سيفاضل بين البدائل؟ كيف يحسن أداءه إذا كان غير مسموح له أن يقيسه؟ لأنه يطبق في أغلب الأحيان قرارات الإدارات الأعلى (المقصود هنا الودائع التي تتخطى المليون جنيه، والتي تقوم بها بعض الشركات الحكومية كجهاز الخدمة الوطنية للقوات المسلحة، والنقابات، والهيئات الحكومية والدولية وليس الأفراد إلا إذا كان هنالك مصدر معلوم لهذه النقود)؛ لأن البعض يتخيل أن المدير وظيفته تشغيل الأفراد فقط، ومحاسبتهم على الحضور والغياب، والانضباط في العمل، وتقديم خدمة متميزة حسب اللوائح والقوانين المعمول بها لهذا المصرف. ولكن في الحقيقة المدير عليه أن يدير جميع الموارد البشرية والمادية والمالية بما يحقق أعلى فائدة للمؤسسة، بحيث يجب أن يكون هناك قدر من الثقة في العاملين وخصوصا المسئولين.

ثم وجود مساءلة لهم عند الخطأ، والتي تتمثل في الرقابة المانعة والرقابة اللاحقة، فإذا ما أخذت بعض الأمثلـة المنشورة على صفحات الشبكة الدولية فستجد الشركات والمؤسسات المصرفية العالمية تـضع تكاليفهـا وهياكلهـا التنظيمية وأرباحها في مواقعها، أما العرب فيتخوفون من أن يعرف العاملون هذه الأرقام ؟ **وهنا يكمن السؤال:**

- هل الخوف من أن يعرفها المنافسون؟ أو...

- الخوف من أن يظهر مقدار النقص في الخبرة المصرفية لمعالجه أية مشكلة يتعرض لها المصرف في أي وقت؟ أو...

- إنهم يحاولون إخفاء بعض السلبيات الإدارية والمصرفية والمالية إلخ؟

إذن يجب الموازنة بين الخوف وبين الرغبة في الربحية، وألا تكون كمـن يقـول لـو أردنـا أن نتجنـب أن نصاب في حادث سيارة فعلينا ألا نخرج من بيوتنا أبدا.

- أن دوافع هيكلة القطاع المصرفي العربي ومصر التي ذكرها الباحث هي في واقع الآمـر أغلـب النتـائج التي توصل إليها، نتيجة لعملة بأحد بنوك القطاع العام المصري واحتكاكـه مـع المراسـلين بالـدول العربيـة لأكثر من ثلاثون عاماً يومياً.

ثانياً: التوصيـــات

- يجب أن نحث كل مسئول في موقعه على أن يبادر بتغيير سياسات مؤسسته لتحقيـق العالميـة، ولـيس العمل المحلي المحدود فقط سواء علي المستوي العربي أو المـصري؛ لأن التعـثر واحـد في كـل القطاعـات، وإن اختلفت في طريقة وطبيعة عمله، وعند إعادة هندسته فإنها تـتم بطريقـة شـبه واحـدة تبـدأ مـن اكتـشاف مواطن الضعف أو أسباب التعثر متجهة إلى أعلى بحيث تـشمل أقـسام المنظمـة أو القطـاع كلـه، محـددا أن هيكلة الإدارة هي الأهم في نظر الباحث لما تحتويه هذه الكلمة من معانٍ تنـدرج تحتهـا المـسئولية الكبـيرة التي تقع علي عاتقها، ومن ثم وجب علي واضعي القـرارات وصـانعي الـسياسات التأكـد أولاً مـن أن الإدارة تسير حسب الخطط الموضوعة لها، وخلال الفترة الزمنية المحددة، وبالتكلفة المقدرة لإنتاج أكبر عائد ممكـن سواء كان معنويا لاسم القطاع كله أو شخصياً لها، وكذاَ خدمة الاقتصاد الكلي للبيئة الموجودة فيها، ومن ثـم لموظفيها وعملائها و...، وبالتالي تبني أدوات للتمويل طويل الأجل شاملة كل أقسام وأجزاء القطـاع المـصرفي، في حين أن أي جزء يتم التعرف على مشاكله أو سبب تعثره يجب في التو واللحظة- إذا جـاز التعبـير- أن تـتم هندسته بما يتلاءم مع متطلبات عمله بحيث يكون سبيلاً لتقدم القطاع كله، وليس عثرة أمـام بـاقي أجزائـه،

وهنا تكمن أهمية الهندسة الجزئية والتي تساعد في علاج الأجزاء أو الأقسام صغيرة الحجم، قليلة التكلفة، قصيرة المدة الزمنية، والتي تساعد أيضا على الاكتشاف المبكر لأي اعوجاج في مسارات العمل المصرفي.

- أن خصخصة القطاع المصرفي أو تحقيق عملية الاندماج أو الاستحواذ **يجب أن تسبقها إعادة هيكلة الجوانب الرئيسية أو الفرعية للبنك مثل:**

1- البنية البشرية لجميع المستويات بما فيهم مسئولي الإدارات العليا، وموظفي الإدارات الدنيا.

2- البنية المعلوماتية والاتصالات المباشرة المصرفية.

3- الاستثمارات بجميع أشكالها.

4- البنية التسويقية للمنتجات المصرفية لجذب أكبر شريحة من العملاء في أوعية مصرفية تعظم الانتعاش للاقتصاد العربي ومصر.

- ضرورة جذب الاستثمارات العربية والأجنبية للوطن العربي للاستفادة من التنوع المعرفي والتكنولوجي، ومواكبة التغيرات العالمية والفكر المصرفي الجديد.

- أهمية كشف الآثار المختلفة لإعادة الهيكلة أو الخصخصة على انتعاش الاقتصاد العربي.

- أهمية التعرف على مدى الحاجة لتطوير بعض السياسات المصرفية لمواكبة المتغيرات العالمية بعد الخصخصة لإعادة هيكلته.

- الاستفادة القصوى المباشرة للمؤسسات المالية والمصرفية العربية في ظل المتغيرات العالمية والتكتلات الاقتصادية بوضع صورة مقترحة للتعاون فيما بينها بهدف إقامة تكتل مالي عربي يسهم في إقامة مصرف (بنك) أو شركة عربية كبرى للمعاملات التجارية تشمل جميع أقطار الوطن العربي والإسلامي على غرار الشركات متعددة الجنسيات الدولية خصوصا ونحن مازلنا نفتقد مثل هذه الشركات التي تلعب دورا مهما ومؤثرا في تحريك الاقتصاد العالمي، ونوايا الدول الكبرى قبل أن يتولى غيرنا التخطيط لاقتصادنا (العراق)**!**

- عند الشروع في عمل إعادة الهيكلة أو أثناء القيام بها **ينبغي الابتعاد عن:**

1- الإفراط في عدد عملياتها؛ لأنها تتسبب في تكلفة عالية باهظة ليس لها مبرر.

2- طرح النظام على فئة دون الأخرى داخل القسم أو القطاع، مما يكسبها صعوبة وطول للفترة التي تحتاجها لإنهاء النظام؛ لأنها تعتبر تعقيد وتعجيز للقائمين عليها. وفي النهاية نجد أن نجاحها غير مضمون النتائج بل يمكن أن تضر بمصلحة القطاع كله في موظفيه ومعداته وخدماته أو طرق تفاعله مع البيئة والأحداث المحيطة به.

- إعادة الهيكلة يجب أن تكون لجميع الأقسام أو الإدارات التي تتعامل بصفة مباشرة مع العملاء، لأن كل الأعمال في نهاية الأمر تصب في منظومة واحدة هدفها الأساسي إرضاء متطلبات العملاء.

- لا تصلح إعادة الهيكلة في جميع حالات البناء؛ لأنه سرعان ما يعود أي شيء لما كان عليه طالما لم تحدث متابعة مستمرة ومراقبة تمنع وقوع أي حدث قبل مجرد التفكير فيه.

- فصل ملكية البنك عن إدارته وإعطائها استقلالية قانونية واقتصادية يمثل رقابة فعالة وسريعة في اتخاذ أي قرار من شأنه إعادة المسار المصرفي لطريقه المرسوم من قبل السياسة العامة الاقتصادية للدولة وللإدارة المصرفية، على أن تمثل الدولة في مجلس الإدارة، وتقوم بتعيين أعضائه، أي الإشراف الخارجي الحكومي على طريقة تعامل القطاع ككل مع متطلبات البيئة المحيطة به سواء كانت عالمية أو محلية، وهذا يمكن حدوثه.

ثالثاً: المقترحات (نقاط للبحث المستقبلي)

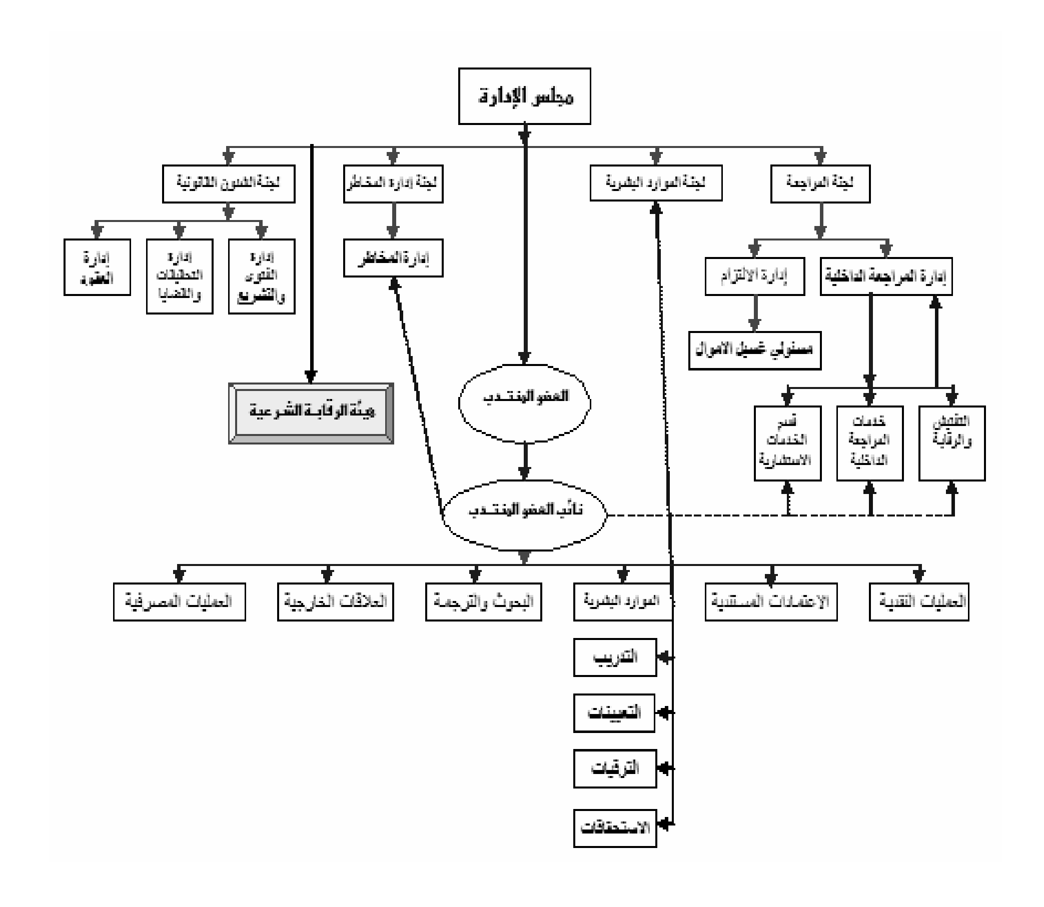
- لقد ظهرت عده تساؤلات كتشخيص لمجمل المستجدات والظواهر العالمية، وتحديدا لأطر بيئات الأعمال العربية ومعالمها، وتقييم مدى استجابتها وتفاعلها مع تلك الظواهر، إذ هدفت لتوصيف المؤسسة المصرفية العربية، ومحاولة تحديد موقعها ضمن تصنيفات المصارف العالمية، ومن ثم التركيز على استراتيجيات إعادة الهيكلة، ورسم سيناريو ولوحات محددة لها تبعاً لعوامل صياغتها وتنفيذها، وتحديد الاتجاهات العالمية المؤسسية للمصارف في ظل ظاهرة العولمة وتحدياتها لتشكيل خيارات إستراتيجية للمؤسسة المصرفية العربية ومصر.

- نعتقد من وجهة نظر وخبره مصرفية؛ أنه كان يجب إصلاح الأوضاع المالية والإدارية والفنية التي وصل إليها بنك القاهرة خلال الفترة التي سبقت الدمج (والتي سببها رؤساء مجالس الإدارة منذ 2005:1990) "قبل أن يتم دمجه"، وتحميله على بنك مصر أي إعادة هيكلته أولا، وإصلاح ما فسد منه خلال هذه الفترة (وهذا ما حدث بالفعل ببنك الإسكندرية قبل عرضة للبيع داخليا أو خارجيا)، ودليل ذلك النتيجة التي وصل إليها كلا البنكين.

- نحث هنا القائمين بعمليات البيع أو التصفية أن تكون الشفافية هي عنوان النزاهة والوضوح وحسن المقاصد في جميع عملياتها وإطلاع كل العاملين بهذه المؤسسة علي محتويات هذا العمل حتى يتسنى لها التوفيق والنجاح ولا يكون هناك شبهات لأي مكتسبات شخصية أو عامة (بنك الإسكندرية لم يعرض علي موظفيه برنامجه وهدفه من إعادة الهيكلة التي تمت قبل البيع بحوالي أربع سنوات).

- لا يوجد هيكل تنظيمي معين يعتبر هو الأفضل في العالم، أو يمكن أخذه كنموذج Model يطبق في جميع القطاعات المصرفية، أو على مستوى الدول بناء على المميزات والعيوب والمحددات السابق الإشارة إليها؛ لأن نتائج ممارسات القائمين فيه وطرق تفاعيلها هي الحكم بغض النظر عن اسم الهيكل التنظيمي أو نوع تقسيماته، ولكن في الأعم يمكن وضع صورة مبسطة للهيكل التنظيمي لبنك تجاري عربي يتطابق بمواصفات تتفق مع معطيات لجنة بأزل 2 والقرارات الدولية الخاصة بحوكمه القطاع المصرفي في دول العالم.

- نقترح الشكل التالي كهيكل تنظيمي لبنك عربي الشكل رقم (34)؛ ذو مواصفات تتفق مع معطيات العالم العربي وظروفة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ملماً بجميع الظواهر العالمية، **حيث يمكن توضيح ملامحة في النقاط التالية:**



المصدر: المؤلف

شكل رقم (34)

الهيكل التنظيمي المقترح لبنك عربي

- أن الهيكل التنظيمي للبنك المقترح تتقارب وتتفاوت فيه بعض التقسيمات، أو بعض الاختصاصات أو بعض الادارات، ويحتمل أحتواؤه على بعض المسميات أو التخصصات التي لجأ إليها بعض البنـوك العربيـة حسب القرارات، ولجنة بازل، والقوانين الدولية، حيـث لا يعتـبر كنمـوذج Model يؤخـذ في جميـع البنـوك، بينما تتغير هذه الصفات بتغير الإطار العام الذي يحكم دولة المصرف، لأن هذا النموذج Model هو بمثابـة تعريف مبسط للعلاقة بين الإدارات العليا والإدارت الدنيا التى يتحتم على أي بنك أن يحتويها فـيما يخـص تحقيق أدنى أساليب الاتصال، وتحقيق مبادئْ الشفافية التي تتضمن تشجيع الاستثمارات، وتحريك الـسوق بتشجيع المشروعات الصغيرة، وابتكار أساليب تسويقية جديدة، **لذا يتكون في الأعم من:**

1- مجلس إدارة يتكون في الغالب من 10 عضوا يتم اختيار 7 أعضاء منهم من المشهود لهم بالكفـاءة وذوي الخبرة في مجال العمل المصرفي، وغالبا ما يكونوا من أساتذة الجامعات أو المتخصصين والذين لـديهم خلفية في الاقتصاد والحوكمة والتمويل والبنوك، وال 3 الآخرين يكونـون أعـضاء فنيـين وقـانونيين ومـاليين، لهم نفس الصفات السابقة.

2- ينقسم مجلس الإدارة إلى أربع لجان رئيسية تـشكل مـن هـؤلاء الأعـضاء بحيـث لا يكـون العـضو ممثلاً لمجلس الإدارة في أكثر من لجنة واحدة فقط، ولا عضوا تنفيذيا، وتكون وظيفه اللجان تلقي التقـارير والإشراف على إدارة المصرف، ويجوز أن تضاف لجنة خامسة في حالة البنـوك التـي تطبـق مبـادئ وقـوانين الشريعة الإسلامية تسمى لجنة هيئة الرقابة الشرعية يتكون أعضاؤها من أكثر المؤسسين مالاً وعلماً (فقهاء الشريعة)، ويكون رأيهم نهائياً في جميع القرارات والقوانين التي يتخذونها في أعمالهم المصرفية.

3- يتم اختيار أحد الأعضاء كعضو تنفيذي (يسمى في بعض الدول بالعضو المنتدب) سـواء مـن داخـل المجلس أو من الخارج بحيث يكون حلقة الوصل التنفيذيـة لتنفيـذ وتطبيـق سياسـات إدارة البنـك أولاً في حدود القرارات والقـوانين واللـوائح الـسائدة بالنـسبة للقطـاع المـصرفي ككـل داخـل الدولـة، والـسياسات والقوانين الدولية.

4- يتم اختيار أحد المديرين كنائب للعضو المنتدب بحيث يكون المسئول أمامـه عـن تنفيـذ سياسـات الإدارة العليا، وحل مشاكل الإدارات والاقسام الدنيا.

5- تتكون اللجان الأربع الأساسية في هذا بنك من:

- لجنة الشئون القانونية.

- لجنة المراجعة.

- لجنة الموارد البشرية.

- لجنة إدارة المخاطر.

6- تنبثق من لجنة المراجعة **إدارتان هما:**

أ- إدارة المراجعة الداخلية **التي تشتمل على:**

- إدارة التفتيش والرقابة على فروع البنك

- إدارات المراجعة الداخلية لكل فرع.

- قسم الخدمات الاستشارية التي يقدمها البنك لعملائه.

ب- إدارة الالتزام والتي تعني إدارة مسئولى غسيل الأموال.

7- وهذه الإدارات تكون تحت إشراف نائب العضو المنتدب، وفي نفس الوقت تقدم تقاريرها للجنة المراجعة مباشرة، والتي تطلع مجلس الإدارة عليها أولا بأول، حيث تعطي لجنة المراجعة التعليمات وأسلوب العمل الرقابي الذي يتم اتباعه لسد مواطن الضعف الإداري في منظومة العمل، ومن ثم تقوم هذه الإدارات بتقديم تقاريرها للجنة المراجعة مباشرة ودون المرور على العضو المنتدب أو نائبه، حيث تشمل وظيفة نائب العضو المنتدب الإشراف الكامل على تنظيم وإصدار معايير المراجعة، وتطبيق السياسات، والإشراف على الدورات التدريبية للعاملين بقطاع المراجعة، كما تشمل لجنة المراجعة إدارة الالتزام، أي إدارة مسئولي غسيل الأموال، والتي تقوم بالبحث والتحري عن أرصدة العملاء أو المسئولين، وكيفية إيداعها، وكذا طرق السحب من تلك الأرصدة يوميا بالنسبة لأعضاء الإدارة العليا بجميع مستوياتهم الوظيفية والمهنية، وأيضا بالنسبة لعملاء البنك (قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد المصري رقم 88 لسنة 2003 بالمواد 56 :60).

8- لجنة الموارد البشرية والتي تتكون من ثلاثة أعضاء غير تنفيذيين وعضو واحد يمثل مديرعام الموارد البشرية، وتكون وظيفة هذه اللجنة هي حضور مسابقات التعيين والتدريب والترقيات كمراقبين عامين، وليس لهم حق التصويت أو الاعتراض على أي قرارات من شأنها أن تعدل من السياسة المتبعة في تلك الإدارة، ويكون رأيهم أستشاريا؛ كما تقوم تلك اللجنة بتلقي تقارير عمل الإدارات المختلفة والمتصلة بالعاملين كإدارات التعينيات والتدريب والتنقلات والاستحقاقات و... وعرضها مباشرة على مجلس الإدارة حيث تخضع تلك الإدارات لإشراف نائب العضو المنتدب للرقابة عليها، وتيسير العمل بها، لكنه غير مصرح له بإبداء أي رأي بخصوص تقاريرها أو الاعتراض على أي منها.

9- لجنة إدارة المخاطر ووظيفتها تجنيب البنك الوقوع في أي مطبات مـصرفية أو أزمـات ماليـة، فهـي تمثل إحدى إدارات البنك التي تراقب من بعد جميع السياسات المصرفية وغير المصرفية، ويكون لها اتـصال مباشر بالمصارف ومسئوليها؛ لأنها إدارة تخضع لإشراف نائب العضو المنتدب (التنفيذي)، وفي نفس الوقـت تقدم تقاريرها إلى مجلس الإدارة مباشرة لاتخاذ المناسب حيال هذه الأزمات.

10- لجنة الـشئون القانونيـة والتـي تنقـسم إلى إدارة الفتـوى والتـشريع لأي قـانون أو تعلـيمات مـن الدولة، أو الجهات الخارجية كالبنك الدولي، وهناك إدارة التحقيقات التي تباشر عملها بعـد وقـوع الـضرر حيث إنها تشتمل على إدارات التحقيق والقضايا سواء المرفوعة ضد البنك أو لـصالح البنـك، وأخـيراً هنـاك إدارة العقود والتي تباشر مهامها في أي عقود للبنك أو على البنك، فهي تمثل خـط الأمـان الأول للمـسئولين بهذا البنك، والحامية لحقوق المودعين وأصحاب رووٴس الأموال المؤسسين بالمصرف.

11- لجنة الرقابة الشرعية والتي تمثل هيئة مستقلة لهـذا المـصرف، وتكـون ملزمـة أمـام النـاس وأمـام الـلـه بتطبيق لوائح العمل والقوانين الإسلامية التي تحرم الربا، وكذلك استغلال السيولة المصرفية الموجودة بالبنوك في مشروعات تدر ربحا، وتكون هذه البنوك والعملاء مجتمعين شركاء في تلك المـشروعات لتحقيـق فائدة مشتركة تمثل عائدا لاستثمار هذه النقـود في ذلـك البنـك، وتمثـل هـذه الهيئـة إدارة خاصـة لاختيـار قنوات العمل الاسلامي، وإدارة ومراقبة هذا العمـل، وطريقـة تنفيـذه بمـا يـتماشى مـع القـوانين واللـوائح الاسلامية بحيث يكون اتصالها المباشر بمجلـس الإدارة شخـصيا، ولا يوجـد عليهـا رقيـب غيرالـلــه سـبحانه وتعالى والقرآن الكريم والسنة والمذاهب الإسلامية المتعلقة بالنواحي المالية والاقتصادية الإسلامية.

قائمة المراجـــع

أولاً : المراجع العربية

أ- الكتب

1- د.ابتهاج مصطفى عبد الرحمن، **"إدارة البنوك التجارية"**، (القاهرة: دار النهضة العربية، الطبعة 2، 2002).

2- د.أحمد رأفت ذكي، "مقدمة في إدارة البنوك: مدخل تحليلي تكاملي- بيئة تغيرات"، (المؤلف نفسه، 2006).

3- د.أحمد رشيد، **"إدارة التنمية: تجارب عربية"**، (القاهرة: مكتبة مدبولي، 1992).

4- د.أحمد رشيد، د.عطية أفندي، **"مقدمة الإدارة"**، (جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2000).

5- د.أحمد السيد مصطفى، "إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات: أهمية إدارة هندسة العمليات"، (القاهرة: الطبعة 4، مكتبة الأنجلو المصرية، 1999).

6- د.أحمد على دغيم، "اقتصاديات البنوك في نظام نقدي واقتصادي عالمي جديد"، (القاهرة: مكتبة مدبولي، 1989).

7- د.أحمد شعبان محمد علي، "انعكاسات المتغيرات المعاصرة على القطاع المصرفي ودور البنوك المركزية"، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007).

8- د.أحمد فريد مصطفي، سهير محمد السيد حسن، **"الاقتصاد المالي بين النظرية والتطبيق"**، (إسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1989).

9- د.إسماعيل صبري عبد الله، **"نحو نظام اقتصادي عالمي جديد"**، (القاهرة: الهيئة المصرية للكتاب، 1976).

10- البنك المركزي المصري، **"مجموعة تشريعات البنوك والائتمان"**، (الإدارة العامة للشئون القانونية، 1993).

11- السيد محمود القبطان، **"قواعد المراجعة في أعمال البنوك:** شرح وافي لعمليات المصارف وأساليب مراجعتها"، (القاهرة: دار النصر للطباعة والنشر، التحديث والمراجعة، د.طارق عبد العال حماد، د.عصمت صحصاح"، 2006).

12- د.أمين مصطفي عبد الله، **"أصول الاقتصاد الإسلامي ونظرية التوازن الاقتصادي في الإسلام"**، (القاهرة: مطبعة عيسي البابى الحلبي وشركاه، الطبعة الأولى، 1984).

13- د.أيهاب الدسوقي، "التخصصية والإصلاح الاقتصادي في الدول النامية مع دراسة التجربة المصرية"، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1995).

14- د.باسم شمس الدين، **"الإدارة الإستراتيجية"**، (القاهرة: الأكاديمية الحديثة بالمعادي، المطبعة الحديثة، 2005).

15- د.أميرة عبد اللطيف مشهور، **"الاستثمار في الاقتصاد الإسلامي"**، (القاهرة: مكتبة مدبولي، 1990).

16- د.ثروت حبيب، **"دروس في القانون التجاري"**، (جامعة المنصورة، 1988) .

17- د.رفاعي محمد رفاعي، **"إدارة الأفراد"**، (القاهرة: المطبعة الكمالية، 1989) .

18- د.جلال محمد بكير، د.إبراهيم نسيم، **"مبادئ تنظيم وإدارة المؤسسات"**، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1971).

19- د.حمدي عبد العظيم، "غسيل الأموال في مصر والعالم: الجريمة البيضاء- أبعادها- آثارها- كيفية معالجتها"، (المؤلف نفسه، ديسمبر 1996).

20- د.جودة عبد الخالق، **"الاقتصاد الدولي من المركز إلى الهامش"**، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1996).

21- د.خالد وهب الراوي، **"الأسواق المالية والنقدية"**، (عمان: جامعة العلوم التطبيقية، 1999).

22- د.سعد الشريف، **"مقدمة في التجارة الدولية"**، (المنصورة: دار الشافعي للطباعة، 1989).

23- د.سمير عبد الوهاب، د.ليلى مصطفى البرادعى، **"إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والاتجاهات الجديدة"**، (جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2006).

24- د.سيد الهواري، **"إدارة البنوك"**، (القاهرة: دار الجيل للطباعة بالفجالة، 1969).

25- ـــــــــــــــ **"التنظيم"**، (القاهرة: دار المعارف، 1972).

26- د.شريف أحمد شريف العاصي، **"التسويق النظرية والتطبيق"**، (جامعة الزقازيق: كلية التجارة، 2000).

27- د.صبحي تادرس قريضة، "النقود والبنوك"، (القاهرة: دار الجامعات المصرية، 1978).

28- د.طارق عبد العال حماد، **"سلسلة البنوك التجارية: قضايا معاصرة- اندماج وخصخصة البنوك"**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، يناير 2001).

29- ـــــــــــــــ **"إدارة المخاطر"**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002).

30- د.صلاح الدين فوزي، **"الإدارة العامة بين عالم متغير ومتطلبات التحديث"**، (القاهرة: دار النهضة العربية، 2000).

31- د.طلعت أسعد عبد الحميد، **"إدارة البنوك مدخل تطبيقي"**،(القاهرة: مكتبة عين شمس، الطبعة الثانية، 1983).

32- ـــــــــــ ، **"التسويق: مدخل تطبيقي"**، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1989).

33- ـــ **"إدارة خدمات البنوك التجارية"**، (القاهرة: مكتبة عين شمس، الطبعة 9 ، 1994).

34- ـــــــــــــــ **"التسويق الجديد"**، (القاهرة: مطبعة النيل، 2004).

35- د.عايدة سيد خطاب، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة والاندماج ومشاركة المخاطر"، (القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 2003).

36- د.عبد الحميد رضوان، **"أسواق الأوراق المالية"**، (القاهرة: المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996).

37- د.عبد الفتاح عبد الرحمن عبد المجيد، **"اقتصاديات النقود"**، (القاهرة - عابدين: المطبعة الكمالية، 1989).

38- د.عبد الغفار حفني، وعبد السلام أبو قحف، **"الإدارة الحديثة في البنوك التجارية"**، (لبنان- بيروت: الدار الجامعية، 1991).

39- د.عبد المطلب عبد الحميد، **"الجات وآليات منظمة التجارة العالمية: من أوروجواي لسياتل وحتى الدوحة"**، (القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2003).

40- ـــ**"اقتصاديات النقود: الأساسيات والمستحدثات"**،(القاهرة: الدار الجامعية، 2007).

41- د.عبد المنعم راضي وآخرون، **"أسس تطور الفكر الاقتصادي"**، (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2000).

42- د.عزت فرج عبد العزيز، **"اقتصاديات البنوك"**، (جامعة عين شمس: كلية التجارة، 1998).

43- د.عطية حسين أفندي، **"اتجاهات جديدة في الإدارة العامة"**، (جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد، 2001).

44- ـــــــــ "الإدارة العامة: إطار نظري- مدخل للتطوير وقضايا هامة في الممارسة"، (القاهرة: المؤلف نفسه، 2002).

45- د.عصام ألبدري البرعي، " **مقدمة في النقود والبنوك**"، (المنصورة - منية سمنود، دقهلية: مكتبة الأنصاري، 1990).

46- د.على السلمي، **"تطور الفكر التنظيمي"**، (القاهرة: مكتبة غريب، 1995).

47- د.على عبد المجيد عبده، "**الأصول العلمية للإدارة**"، (القاهرة: مكتبة عين شمس، الطبعة 22، 1998).

48- د.فتحي النادي، **"محاضرات في الإدارة الإستراتيجية"**، (القاهرة: الأكاديمية العربية للتكنولوجيا والنقل، 2002).

49- د.فرج عبد الفتاح فرج، **"بحوث في الدراسات الاقتصادية الأفريقية"**، (جامعة القاهرة: معهد البحوث والدراسات الأفريقية، (1998.

50- د.فريد النجار، "السلوك التنظيمي للقرن الحادي والعشرين"، (بدون ناشر، 1998).

51- د.فؤاد مرسي، **"العلاقات الاقتصادية الدولية"**، (القاهرة: دار المعارف المصرية، الطبعة الثانية، 1958).

52- د.فؤاد هاشم عوض، **"التجارة الخارجية والدخل القومي"**، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1976) .

53- د.فوزي منصور، **"محاضرات في العلاقات الاقتصادية الدولية"**، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1971).

54- د.فهد الصالح السلطان، "إعادة هندسة العمليات الإدارية: نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة"، (السعودية: المؤلف نفسه، 1995).

55- د.كامل على عمران، **"أساسيات ومحددات السلوك الإنساني في المنظمات"**، (القاهرة: دار الثقافة العربية، 1999).

56- ــــــــ **"إدارة الموارد البشرية"**، (القاهرة: دار الجامعة للطباعة والنشر، 1995).

57- د.محروس حسن، د.أحمد الزهري،**"الإستراتيجية المالية"**، (جامعة عين شمس: كلية التجارة"مركز التعليم المفتوح"، مطابع الدار الهندسية، 2001).

58- د.محسن الخضيرى، **"تنمية المهارات التفاوضية"**، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1993).

59- أ.محمد الموفق عبد السلام، "**محاضرات مختصرة عن الأقسام المختلفة بالبنوك التجارية**"، (القاهرة: المؤلف، 1998).

60- د.محمد ذكى شافعي، **"مقدمة في العلاقات الاقتصادية الدولية"**، (بيروت: الطبعة الثالثة، 1970).

61- د.محمد حامد الزهار، "**النقود والبنوك والتجارة الخارجية**"، (القاهرة: بدون ناشر، 1984).

62- د.محمد سعيد سلطان وآخرون، **"إدارة البنوك"**، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للطبع والنشر، 1989).

63- د.محمد سويلم، "**إدارة البنوك بين النظرية والتطبيق**"، (المنصورة: مكتبة الجلاء، 1983).

64- د.محيى الدين الأزهري، "**الإدارة ودور المديرين أساسيات وسلوكيات**"، (القاهرة: دار الفكر العربي، ط1، 1993).

65- د.منير إبراهيم هندي، **"الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر"**، (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، ط 3، 1996).

66- ـــــــــ **"الفكر الحديث في هيكل تمويل الشركات"**، (الإسكندرية: منشأة المعارف، ط 2، 2005).

67- د.منير الحمش، "مسيرة الاقتصاد العالمي في القرن العشرين: تأملات في النمو والأزمات والفوضى"، (عمان: دار الأهالي،2001).

68- د.نبيل الحسيني، **"إدارة الموارد البشرية: مدخل نظري وتطبيقي"**، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1990).

69- د.نبيل حشاد، **"الجات ومنظمة التجارة العالمية: أهم التحديات في مواجهة الاقتصاد العربي"**، (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب: مكتبة الأسرة، 2001).

70- د.هالة السعيد، "**تطبيق الحوكمه في البنوك العامة**"، (القاهرة: المعهد المصرفي المصري، 2006).

71- د.همت مصطفى هندي، **"المؤشرات الشاملة للأداء في البنوك في ظل استراتيجيات التحول"**، (القاهرة: جامعة عين شمس، الطبعة الأولى، 1999).

ب- النشرات والدوريات العلمية

- النشرات

1- الهيئة العامة لسوق المال المصرية، النشرة الشهرية، "أعداد مختلفة".

2- البنك الأهلي المصري،"الدمج المصري في السوق المصري"، النشرة الاقتصادية، المجلد 58، العدد 4، 2005.

3- ـــــــــ "دور البنوك الأجنبية في الدول النامية"، النشرة الاقتصادية، المجلد 60، العدد 1، 2007.

4- ـــــــ نقلا عن: المجلس الوطني المصري للتنافسية، "تقرير التنافسية المصرية: القدرات التنافسية للاقتصاد المصري"2005/2004، النشرة الاقتصادية، المجلد 58، العدد 4، 2005.

5- ـــــــــــ"القطاع المصرفي العربي وتحديات المرحلة القادمة"،النشرة الاقتصادية، المجلد 59، العدد 4، لعام 2006.

6- ـــــــــــ"فوائض الطفرة النفطية الثالثة: البواعث والمردودات"، النشرة الاقتصادية، المجلد 60، العدد 2، 2007.

7- البنك المركزي المصري، النشرة الشهرية، "أعداد مختلفة".

- الدوريات

1- د.إبراهيم شحاتة، "إعادة هيكلة البنوك واندماجها:الحالات الفردية والإصلاح القطاعي"، القاهرة: كتاب الأهرام الاقتصادي، العدد 132، يناير 1999.

2- د.أحمد خليل الضبع، "الإطار التشريعي لخصخصة البنوك في مصر"، الأهرام الاقتصادي، العدد 153، 2000.

3- د.أمنية أمين حلمي، "خصخصة البنوك والتنمية في مصر"، الأهرام الاقتصادي، العدد 153، نوفمبر 2000.

4- البنك الأهلي المصري، التقرير السنوي، "سنوات مختلفة".

5- البنك المركزي المصري، التقرير السنوي، "سنوات مختلفة".

6- اتحاد المصارف العربية، التقارير الصادرة من 2006:2001، "أعداد متفرقة".

7- د.أحمد سيد مصطفى (دورية)، "الموارد البشرية العربية تحديات وطموحات في القرن الجديد"، أخبار الإدارة العربية، العدد 30، مارس 2000.

8- بنك الإسكندرية، التقرير السنوي، "سنوات مختلفة".

9- بنك مصر، التقرير السنوي، "سنوات مختلفة".

10- بنك القاهرة ، التقرير السنوي والميزانية، "سنوات مختلفة".

11- د.زياد أحمد بهاء الدين، "بعض الجوانب القانونية لخصخصة البنوك"، الأهرام الاقتصادي،العدد 153، 2000.

12- د.محمود محيى الدين، "أبعاد ملكية البنوك العامة وخصخصتها في الدول النامية"، الأهرام الاقتصادي، العدد 153، 2000.

13- د.نعمان الزياتى، عرض لتقرير الأونكتاد حول برامج ونتائج الخصخصة، أبريل 1994، الذي تمت ترجمته ونشره بكتاب الأهرام الاقتصادي بعنوان: روشتة عالمية للخصخصة، العدد 1325، 6 يونيو 1994 .

14- صندوق النقد الدولي، التقرير السنوي، أعداد مختلفة من 1991:2005.

15- ـــــ "نحو إطار للاستقرار المالي"، واشنطن: قسم الترجمة العربية، 1998.

16- ـــــ تقرير الإحصاءات المالية والتجارية العالمي، جنيف، 2006، 2008، 2009

17- ـــــ التقرير السنوي، 2008.

18- صندوق النقد العربي، قاعدة بيانات أسواق الأوراق المالية العربية، "أعداد مختلفة".

19- ـــــ التقرير الاقتصادي العربي الموحد، لعام 2001، 2006، 2007، 2008.

20- وزارة الاستثمار المصري في عام، تقرير أداء وزارة الاستثمار والجهات التابعة لها عن العام المالي يوليو 2005: يونيو 2006؛ كذلك يونيو: نوفمبر 2008.

ج - المجلات والصُحُف

- المجلات

1- أحمد صقر عاشور، "التحول إلى القطاع الخاص"، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1996.

2- د.أحمد كمال مرسى، "المخالفة التأديبية بين النظرية والتطبيق"، الرياض: مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة بالسعودية، العدد 42، يوليو 1984.

3- د.أسامة عبد الخالق الأنصاري،"سبل حماية المودعين عند حدوث الأزمات المصرفية: نظام مقترح للتأمين على الودائع"، مجلة العلوم الإدارية، جامعة القاهرة: كلية التجارة ببني سويف، السنة 3، العدد 5، يناير 1993.

4- البنك الأهلي المصري، المجلة الاقتصادية، "أعداد مختلفة"

5- د.السيد عبد المقصود أديبان، "متطلبات الإفصاح عن الأداء الحالي والمستقبلي في القوائم المالية المنشورة"، جامعة الإسكندرية: مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد الثاني، 1987.

6- حازم حسن، "تطبيق معايير المحاسبة الدولية بالبنوك ضرورة لتحقيق عنصر الشفافية"، اتحاد بنوك مصر، مجلة البنوك، العدد 8، مايو: يونيو، 1997.

7- د.حمدي عبد العظيم، "يورو والنظام النقدي الجديد"، اتحاد بنوك مصر، مجلة البنوك، العدد 17، 1999.

8- د.سمير سعد مرقص، "مفهوم التوريق وتطبيقاته"، جمعية إدارة الأعمال العربية، مجلة المدير الناجح، العدد 123، ديسمبر 2008.

9- د.عادل محمد حافظ شكري، "نموذج مقترح لتقويم فعالية العمل الجماعي:دراسة تطبيقية"، جامعة عين شمس: المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد الثاني، العدد الثالث، 1998.

10- د.عبد الفتاح عبد الرحمن عبد المجيد، "دراسة تحليلية للاتجاهات الأساسية للإدارة الاقتصادية في مصر"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة: كلية التجارة، ص8.

11- د.عبد القادر محمد عبد القادر عطية، "تحليل الآثار التنموية للخصخصة مع التطبيق على مصر"، القاهرة: مجلة مصر المعاصرة، العدد 435، 1994.

12- د.على محمود المبيض، "تقييم إستراتيجية تخفيض العمالة الفائضة بقطاع الأعمال العام في ظل التحول للخصخصة"، جامعة عين شمس: المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة بكلية التجارة، 1995.

13- د.فؤاد القاضي، "التغيرات البيئية وأهمية الهيكلة التنظيمية في المنظمات"، القاهرة، جمعية إدارة الأعمال العربية، مجلة إدارة الأعمال، العدد 107، ديسمبر 2004.

14- ــــــــــــ "نموذج تشخيصي لتفهم آثار الحوافز المادية والمعنوية على الأداء والرضا الوظيفي"، القاهرة: جمعية إدارة الأعمال العربية، مجلة المدير الناجح، العدد 106، سبتمبر 2004.

15- ــــــــــــ "استراتيجيات ومحاور التغير في الهيكل العام للجهاز الإداري للدولة"، القاهرة: جمعية إدارة الأعمال العربية، مجلة إدارة الأعمال، العدد 101، يونيو 2003.

16- ــــــــــــ قضايا المنظمات المعاصرة "القوى المحركة لتنمية الموارد البشرية والتنمية التنظيمية"، القاهرة: جمعية إدارة الأعمال العربية، مجلة إدارة الأعمال، العدد 122، سبتمبر 2008.

17- ــــــــــــ "تقييم كفاءة القيادة ومستوى الأداء في المنظمة"، القاهرة: جمعية إدارة الأعمال العربية، مجلة إدارة الأعمال، العدد 124، مارس 2009.

18- د.كريمة كريم، "الآثار الاقتصادية والاجتماعية لسياسات الإصلاح الاقتصادي في مصر"، القاهرة: مجلة مصر المعاصرة، 1996.

19- مارلي شيولي، "خبرة التحول للقطاع الخاص"، مجلة التمويل والتنمية، مجلة ربع سنوية يصدرها صندوق النقد والبنك الدوليين، سبتمبر 1988.

20- مايكل هومر؛ جيمس شامبي، "إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات"، القاهرة: مجلة شعاع، 1999.

21- محمد كمال منصور، "التخصصية من خلال استراتيجيات التنويع"، مجلة البنوك: اتحاد بنوك مصر، العدد 28، مارس وأبريل 2001.

22- د.محمد نبيل إبراهيم، "القصة الكاملة لأزمة بنك Barings ودروس التجربة"، بيروت: اتحاد المصارف العربية، المجلد 15، العدد 173، مايو 1995.

23- محمود كارم علام، "مقررات بأزل تخرج البنوك العربية من السوق"، مجلة البنوك: اتحاد بنوك مصر، العدد 42، 2004.

24- د.محمود محمد السيد، "العوامل المؤثرة على العمل الجماعي: دراسة مقارنة على العاملين في القطاعين الحكومي والخاص"، جامعة عين شمس: المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 2، العدد 2، 2000 .

25- د.مغاورى شلبي علي، "الصين والاقتصاد العالمي: مقومات القوة وعوائق الاندماج"، القاهرة: مجلة السياسة الدولية، العدد 167، يناير 2007.

26- مؤيد السالم، فايز النجار، "العلاقة بين المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته بالمنظمات الصناعية الصغيرة: دراسة ميدانية في محافظة إربد"، الأردن: مجلة دراسات الجامعة الأردنية، المجلد 29، العدد 2، يوليو 2002.

27- د.نبيل حشاد، "دراسة منشورة عن كيف تدير الأزمات المالية الوقاية خير من العلاج"، مجلة البنوك "اتحاد بنوك مصر"، العدد 24، مارس: أبريل 2000.

28- د.يسري أمين سامي، "دور المعلومات المحاسبية في التنبؤ بمخاطر التعثر المالي لشركات قطاع الأعمال العام"، بنها: جامعة الزقازيق، كلية التجارة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد 1، 1994.

29- كولفرني محمد، "الاقتصاد السياسي للخصخصة في المغرب"، القاهرة: بحوث اقتصادية عربية، مجلة الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، العدد 42، السنة 15، ربيع 2008.

30- محمد شكير، "أفكار محورية حول القطاع العمومي بالمغرب"، المغرب: المجلة المغربية للاقتصاد والاجتماع، العدد 5-6، 1981.

31- محمد سمير مصطفي وآخرون نقلا عن عبود زرقين، "تعزيز دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في السياسة الصناعية الجزائرية"، القاهرة: بحوث اقتصادية عربية، مجلة الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، العدد 42، السنة 15، ربيع 2008.

32- جريدة الحياة اللبنانية، أعداد مختلفة & بورصة بيروت؛ التقرير السنوي لعام 2006.

33- مجلة البنوك، "الدمج المصرفي بالسوق العالمي"، اتحاد بنوك مصر، العدد 51، أبريل 2006.

34- مجلة بنك الإسكندرية، المجلة الربع سنوية، "أعداد مختلفة".

35- مجلة Tre Banker، "تقرير عن أكبر ألف بنك بالعالم طبقا لمعيار رأس المال وفقا لمقررات بأزل"، يوليو 2004.

- تقارير صحفية

1- د.أحمد سيد مصطفى، مقالات بجريدة الأهرام، "**تحديث مصر: الحكومة الرشيقة**"، يوليو 2001.

2- ـــــــــ، ـــــــــ "محاور الإصلاح الإداري: دعوة للفكر"،31/12/1997.

جريدة العالم اليوم، مقالات متعددة، 16 نوفمبر 2008.

د- أوراق بحثية ومؤتمرات

1- د.إبراهيم نصر الدين، **"العولمة وانعكاساتها على دول العالم الثالث"**، ورقة بحثية لمؤتمر اقتصاديات العالم الثالث، جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 1997.

2- د.أحمد يوسف أحمد، **"التعاون العربي وآفاق المستقبل"**، ندوة التعاون الاقتصادي العربي وآفاق المستقبل، ورقة عمل، عمان: سبتمبر 2000.

3- د.إسماعيل صبري عبد الله، **"الكوكبة"**، أعمال المؤتمر العلمي السنوي التاسع عشر للاقتصاديين المصريين والجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، 21-22 ديسمبر 1995.

4- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، "**إدخال آليات القطاع الخاص وقوى السوق في إدارة الأجهزة الحكومية**"، القاهرة: ندوة من 3-5 أكتوبر 1998.

5- د.زايري بلقاسم، "ماذا ينتظر القطاع المالي والمصرفي العربي من تحرير الخدمات المالية؟، مؤتمر دور القطاع المالي في التنمية العربية: الجهاز المصرفي، أسواق المال،

مؤسسات التأمين الاجتماعي والتجاري"، القاهرة: المؤتمر العلمي التاسع، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، نوفمبر 2008.
6- د.حازم الببلاوي، "**مستقبل العلاقات الاقتصادية بين الدول العربية:تكامل الاقتصاد العربي وأسباب الفشل"**، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر مستقبل النظام الإقليمي العربي، القاهرة: مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية، الأهرام، ومنشورة أيضا بكتيب مركز الدراسات الإستراتيجية، الجامعة الأردنية: برج العرب، مايو 2001.
7- د.حسام الدين محمد السيد، "الأزمات المالية العالمية وآثارها الاقتصادية على الأسواق المالية والاقتصاديات العربية، ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر: دور القطاع المالي في التنمية العربية بالجهاز المصرفي وأسواق المال ومؤسسات التأمين الاجتماعي والتجاري"، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، القاهرة: المؤتمر العلمي السنوي التاسع، 1-2 نوفمبر 2008.
8- د.سعيد النجار، "التخصصية والتصحيحات الهيكلية:القضايا الأساسية، ورقة عمل مقدمة لندوة التخصصية والتصحيحات الهيكلية في البلاد العربية"، تحرير سعيد النجار،صندوق النقد العربي،1988.
9- د.سمير أمين، "أمريكا اليوم: ندوة المتغيرات العالمية والدور الأمريكي"، القاهرة:مركز أخبار اليوم، 2003.
10- ـــــ "**ندوة العالم يتغير: محور للنقاش**"، مؤسسة دار السياسة المصرية، 2002.
11- د.عبد الرحمن يسري، **"دور المصارف الإسلامية في تعبئة الموارد المالية للتنمية"**، الدار البيضاء: بحث مقدم إلى مؤتمر البنوك الإسلامية، 1990.
12- عبد الفتاح الجبالى، "التحرير المالي وخصخصة البنوك، ورقة مقدمة في حلقة نقاشية حول خصخصة البنوك المصرية وشركات التأمين ودورها في الإصلاح الاقتصادي"، القاهرة: الجامعة العمالية، 1998.
13- د.علي توفيق الصادق، **"القدرة التنافسية للأسواق العربية في الأسواق العالمية"**، سلسلة بحوث ومناقشات حلقات العمل، معهد السياسات الاقتصادية، أبو ظبي(الإمارات): العدد 5، 5-7 أكتوبر 1999.
14- عصام التهامي، "اندماج الشركات المساهمة وأثره على الشركات المتعثرة، بحث مقدم بالندوة العلمية لمناقشة اندماج الشركات المتعثرة"، بالاشتراك مع البنك الأهلي المصري ومكتب شوقي للمراجعة، 1989.
15- مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام مع مركز بحوث الدول النامية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، "ندوة لمناقشة **تقرير التنمية الشاملة في مصر"**، القاهرة: جامعة القاهرة مع مؤسسة الأهرام، 2002/4.
16- مركز بحوث بنك مصر، **"التخطيط الاستراتيجي بالبنوك في عالم متغير"**، أوراق بحثية، العدد 6، 1999.
17- د.محمد أحمد البدرى الباز" **نظم المعلومات المحاسبية في تشخيص وعلاج التعثر المالي للمشروعات**، بحث مقدم للندوة العلمية التطبيقية عن **المشروعات المتعثرة أسبابها وعلاجها"**، بالاشتراك بين البنك الأهلي المصري ومكتب شوقي وشركاه للمحاسبة والمراجعة، 1989.
18- د.محمود محيى الدين، **"الاستثمار وتمويل النمو"**، ورقة مقدمة في فعاليات المنتدى الاقتصادي، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 1996/12.
19- (ميديا جروب) أهداف اتحاد بنوك مصر، المعرض والمؤتمر الدولي الرابع: **"أنت والبنوك"**، مركز التجارة العالمي"المركز الإعلامي العربي"، 12- 11/14/ 2007

20- وثائق مؤتمر **منعكسات اتفاقية الجات على الاقتصاديات العربية**، القاهرة: جامعة الدول العربية، 1996.

21- محمود عبد اللطيف، المؤتمر الأول للتمويل متناهي الصغر، "**النشاط المصرفي في مجال التمويل متناهي الصغر لتعميق النقاش الاستراتيجي حول الدور الذي سيضطلع به القطاع المصرفي بمصر**"، القاهرة: برعاية بنك الإسكندرية، ومشاركة Global Trade Matters، 25 نوفمبر 2009.

22- د.حسين عبد الله، "**تعظيم عائدات النفط وتوظيفها في تنمية عربية متكاملة**"، المؤتمر العلمي التاسع، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، 1-2 /11/ 2008.

23- د.نبيل حشاد، "**العلاقات المالية للدول العربية في القرن** 21"، بحث مقدم للمؤتمر الرابع للجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، 1998.

24- د.عبد الحميد محفوظ الزقلعي، "**دور صناديق ومؤسسات التنمية العربية في تمويل التنمية العربية 2007:1998 قضايا هامة وتحسين فاعلية العون**"، المؤتمر العلمي التاسع، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، 1- 2 /2008/11.

25- د.عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، "**قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: سلسلة محاضرات وندوات ومؤتمرات، ندوة 13"، القاهرة، 2000.

- **مراكز دراسية**

1- د.إبراهيم نوار، **اتفاقيات الجات والاقتصاديات العربية: كراسات إستراتيجية**، القاهرة: مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام، السنة 4، 1994.

2- أ.أحمد السيد النجار، **التحرير المالي في الاقتصاد المصري: رؤية مستقبلية في ضوء الخبرة الآسيوية**، "كراسات إستراتيجية"، القاهرة: مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام، العدد 69، 1998.

3- د.أحمد حسن البرعي، **الدولة في عالم متغير: نظرة على علاقات العمل في عالم متغير**، جامعة القاهرة: مركز دراسات وبحوث الدول النامية، العدد 3، أكتوبر 2004.

4- د.السيد عبد المطلب غانم وآخرون، **التوظف الحكومي في مصر الحاضر وإعداد المستقبل**، جامعة القاهرة: مركز البحوث والدراسات السياسية، 1992.

5- د.سلوى شعراوي جمعة وآخرون، **تحليل السياسات العامة في الوطن العربي**، جامعة القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2004.

6- د.صلاح السيد، **سلسلة التطور الإداري وإعداد مديري المستقبل**، القاهرة: الجامعة الأمريكية، مركز الشرق الأوسط للدراسات الإدارية، 1982.

7- د.صلاح سالم زرنوفة وآخرون، **قضايا التنمية: الاقتصاد العالمي الجديد وموقع مصر فيه**، جامعة القاهرة: مركز دراسات وبحوث الدول النامية (12)، 1998.

8- د.عالية المهدي وآخرون، **برنامج الخصخصة المصري** 2006:1992، جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مركز بحوث الدراسات الاقتصادية والمالية، 2008.

هـ- الرسائل العلمية

ماجستير

1- أبو بكر فكرى مصطفى، "**تخطيط الموارد البشرية ومعوقاته في قطاعي المصارف الإسلامية والبنوك التجارية في مصر**"، (جامعة القاهرة فرع بنى سويف: كلية التجارة، 1995).

2- أماني الطنطاوي الباز، "التطورات العالمية وتأثيرها على العمل المصرفي وإستراتيجية عمل البنوك في مواجهتها وخاصة مصر"، منشورة، (جامعة عين شمس: كلية التجارة، 2003).

3- أميرة محمد رفعت حواس، "أثر الالتزام التنظيمي والثقة بالإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية: بالتطبيق على البنوك التجارية"، (جامعة القاهرة: كلية التجارة،إدارة أعمال، 2003).

4- إيمان أمين العيوطى، **"أثر الخصخصة وإعادة هيكلة شركات القطاع العام على إمكانيات التصدير"**، (جامعة القاهرة: كلية التجارة ،إدارة أعمال،2002).

5- إيهاب إبراهيم حسن الدسوقي، **"إمكانية تطبيق التخصصية في الدول النامية مع التطبيق في ج. م. ع"**، (جامعة عين شمس: كلية التجارة، 1994).

6- إيهاب محمد حسن أبو عيش، **"تقييم ملائمة رأس المال للبنوك التجارية: دراسة نظرية تطبيقية"**، (جامعة القاهرة: كلية التجارة، إدارة أعمال، 1994).

7- حنان طاهر محمد إبراهيم الزينى، **"قياس إدراك العملاء لجودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية بمدينة الإسكندرية"**، (جامعة الإسكندرية: كلية التجارة، إدارة أعمال، 1997).

8- خالد زكريا أبو الدهب، **"إدارة برامج التحول من الملكية العامة إلى القطاع الخاص دراسة للحالة المصرية"**، (جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 1996).

9- خوله خميس عبيد البند، "أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين: دراسة تحليلية بين المصارف التجارية الوطنية والأجنبية في دولة الإمارات العربية المتحدة"، (جامعة عين شمس: كلية التجارة، 2003).

10- دينا عبد المنعم راضى، **"أساليب التخصصية في مصر مع التطبيق على قطاع الصناعات الغذائية"**، (جامعة عين شمس: كلية التجارة، 1996).

11- رأفت وليم كامل، "أثر بيئة العمل التنظيمية على تطوير الخدمات المصرفية في البنوك التجارية: دراسة تطبيقية"، (جامعة المنوفية: كلية التجارة، 1995).

12- رشدي صالح عبد الفتاح صالح، **"البنوك الشاملة وتطور دور الجهاز المصرفي في البلدان النامية"**، (جامعة الإسكندرية: كلية الحقوق، اقتصاديات البنوك،1999).

13- سهام عقل عبد اللـه على عاشور، **"الآثار الاقتصادية لبرنامج الخصخصة في الاقتصاد المصري"**، (جامعة الزقازيق: كلية التجارة، اقتصاد، 2004).

14- سيف سالم سيف المنصوري، **"المشروعات الصغيرة كأداة لإعادة هيكلة اقتصاد إمارة أبو ظبي"**، (جامعة عين شمس: كلية التجارة، 2005).

15- صافيناز أيوب على، "أثر المتغيرات المعاصرة على أداء الموارد البشرية في قطاع البنوك التجارية بمصر"، (جامعة الزقازيق: كلية التجارة، إدارة أعمال، 2004).

16- طارق حسين طاهر عبد الفتاح، "سياسات إعادة هيكلة العمالة وأثرها على فاعلية أداء العاملين: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الصناعات الغذائية"، (جامعة عين شمس: كلية التجارة، 2004).

17- طارق عبد الخالق ثروت نصار، "استخدام معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية في الكفاءة والفاعلية بالبنوك التجارية بالتطبيق على بنك مصر ببورسعيد"، (جامعة قناة السويس: كلية التجارة، المحاسبة، 1993).

18- عبد اللطيف عبد اللـه محمد، "برنامج الإصلاح الاقتصادي وهيكل سوق العمل في مصر: دراسة تحليلية عن العمالة في البنوك الوطنية"، (جامعة حلوان: كلية التجارة، 2005).

19- عصمت صحصاح، "دراسة تحليلية لدور المراجعين في حوكمه الشركات بالتطبيق على البنوك"، غير منشورة، (جامعة عين شمس: كلية التجارة، 2007).

20- كريمة محمد إبراهيم الحسيني، **"تحرير القطاع المصرفي بين النظرية والتطبيق: دراسة للتجربة المصرية"**، غير منشورة، (جامعة حلوان: كلية التجارة، 2001).

21- كمال أمين الوصال، "التغيرات التقنينية وإعادة الهيكلة الصناعية: دراسة اقتصادية تحليلية مع الإشارة لمصر"، (جامعة الإسكندرية: كلية التجارة، (1996

22- ليلى شحاتة، "تأثير ثقافة المنظمة على كفاءة البناء التنظيمي وسياسات التوظف بالبنوك التجارية: دراسة تطبيقية على بنوك القطاع العام المصري"، (جامعة المنوفية: كلية التجارة، (1996.

23- ماجدة أحمد محمود، "برنامج السياسة العامة للتحول نحو القطاع الخاص في القطاع المصرفي: دراسة حالة البنك التجاري الدولي"، (جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 1998).

24- محمد محمد إبراهيم، "تقييم أداء العاملين في البنوك التجارية المصرية: دراسة حالة على بنوك القطاع العام"، (جامعة المنوفية: كلية التجارة، 1994).

25- محمد محمود حسين أبو طالب، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى الأداء بالجهاز المصرفي: دراسة تطبيقية على البنوك المصرية"، (جامعة حلوان: كلية التجارة، إدارة أعمال، 2002).

26- محمد محمود عبد العليم عوض، "مدخل الإثراء الوظيفي في تصميم الوظيفة كأداة لتحقيق رضا العاملين: دراسة مقارنة بين البنوك التجارية العاملة في مصر"، (جامعة المنوفية، شبين الكوم: كلية التجارة، 1997).

27- محمد مصطفى حسين، "**مراجعة الفعالية والكفاءة في البنوك التجارية**، (جامعة حلوان: كلية التجارة، إدارة أعمال، 1995).

28- محمد مصطفى عبد الجواد عمران، "أثر المناخ التنظيمي على عملية تطوير الموارد البشرية: دراسة مقارنة بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية"، (جامعة القاهرة: كلية التجارة، اقتصاد وبنوك، 1996).

29- مجدي محمود على مرعى، "تنظيم السياسة المحاسبية لجمهورية مصر العربية في ظل إعادة هيكلة قطاع الأعمال العام: دراسة اختباريه"، غير منشورة، (جامعة الزقازيق: كلية التجارة ، محاسبة، 2000).

30- هالة محمد ذكى على، **"أهم المشكلات الإدارية والقانونية بالبنوك المتخصصة"**، (جامعة عين شمس: معهد البحوث والدراسات البيئية، 2005).

31- هشام رمضان عيسى حسن، "معوقات استخدام القطاع المصرفي للمشتقات المالية في تغطية المخاطر وأساليب التغلب عليها: بالتطبيق على البنوك التجارية بمصر"، منشورة، (جامعة حلوان: كلية التجارة، 2005).

32- هشام سيد سليمان عبد الله، "أثر إستراتيجية التدريب على جودة أداء الخدمة المصرفية بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة في مصر"، (جامعة القاهرة: كلية التجارة، إدارة أعمال،1999).

33- هشام محمد إبراهيم شعبان، **"مشاكل قياس جودة أداء الخدمات في البنوك**، (جامعة قناة السويس، كلية التجارة إدارة أعمال، 1994).

34- هناء فتحي موسى لبان، "تقييم أداء النشاط الاستثماري في البنوك التجارية المصرية: دراسة مقارنة بين بنوك القطاع العام التجارية والبنوك التجارية المشتركة"،(جامعة أسيوط: كلية التجارة، الاستثمار، 1994).

35- نادر محمود حامد مصطفى، "تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها في رفع كفاءة التدريب بالبنوك التجارية"، (جامعة عين شمس: كلية التجارة، 1989).

36- نواف سليم عايش القثامي، "إطار محاسبي مقترح لقياس الأداء في ضوء متطلبات الجودة الشاملة بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية"، (جامعة عين شمس: كلية التجارة، المحاسبة،2001).

37- يحيى عبد القادر عطية سعد، "محددات توافق الفرد مع العمل وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك محافظة الغربية"، (جامعة طنطا: كلية التجارة ، إدارة أعمال، 2005).

- دكتوراه

1- د.السيدة عبد الفتاح عبد السلام، "نموذج لتقييم أداء بنوك القطاع العام التجارية العاملة في مصر"، (جامعة الإسكندرية: كلية التجارة، إدارة أعمال، 1997).

2- د.أحمد علي أحمد الحوته، "دور الإنفاق العام في تحقيق النمو الاقتصادي للقطاعات الاقتصادية غير النفطية في الاقتصاد الليبي"، (جامعة قناة السويس: كلية التجارة، 2007).

3- د.إجلال محمود حسين الشريف،"أثر العوامل البيئية الداخلية على دوافع العاملين وأدائهم للعمل:دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية"، جامعة أسيوط: كلية التجارة ، إدارة أعمال، 1997).

4- د.إيمان على حسن، "آثار رأس المال البشرى على هيكل واتجاه التجارة الخارجية في السلع المصنعة للدول النامية: دراسة مقارنة"،(جامعة حلوان: كلية التجارة، 2003).

5- بثينة محمد أنيس، "إطار مقترح لنظام تقييم أداء الأفراد لزيادة فاعلية قرارات الترقية بالتطبيق على البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية"، (جامعة الأزهر: كلية التجارة بنات، إدارة أعمال،2001).

6- د.جمال علي حسن غنيم، "تأثير التخفيض التنظيمي للعمالة على المتغيرات التنظيمية والسلوكية للعمالة الباقية:دراسة نظرية وتطبيقية على قطاع الأعمال في مصر"، منشورة، (جامعة القاهرة: كلية التجارة، 2003).

7- حسين عباس سالم عباس، "تخطيط العمليات المصرفية في ظل العوامل البيئية الخارجية بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية"، (جامعة القاهرة: كلية التجارة، إدارة أعمال،1997).

8- دينا محمود حسين عفيفي، "تقييم مدى تمكين العاملين وأثره على الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك في مصر"، (جامعة حلوان: كلية التجارة، 2005).

9- عادل محمد أحمد العالم، "أثر المتغيرات الاقتصادية الدولية الحديثة على بنوك القطاع العام التجارية المصرية"، غير منشورة، (جامعة قناة السويس: كلية التجارة، 2003).

10- محمد عادل ذكي محمد، "تقييم نظم المعلومات الإدارية في البنوك التجارية"، (جامعة قناة السويس: كلية التجارة ، إدارة أعمال،1995).

11- هناء فهيم محمد السعيد قاسم، "دراسة مقارنة في الأعراض السيكوسوماتية وعلاقاتها بالأنماط الإدارية بين العاملين في بنوك وطنية والعاملين في بنوك أجنبية"، (جامعة عين شمس:كلية الآداب، 2003).

12- وجيه عبد اللـه فهمي مصطفى، "أسلوب كمي للتأمين على الودائع بالبنوك التجارية: نظام مقترح مقارن"، (جامعة القاهرة: كلية التجارة، إدارة أعمال، 2001).

ثانيا: المراجع الأجنبية

A- Books

1- Ayman El Mahgoub, **After The Economic Adjustment in Egypt :Will The Central Bank Be Too Conservative?**, CEFRS, Faculty of Economics and Political Science, Cairo University, July 1995.

2- Bollard, A., **Corporate Governance in the Financial Sector,** The Annual Meeting of the Institute of Directors in New Zealand, 7 April, 2003.

3- Brent L. Bartlett, Economic Research Report: The Negative Effects of Money Laundering on Economic Development, (International Economics Group, for the Asian Development Bank Regional Technical Assistance Project no. 5967, Countering Money Laundering in the Asian and Pacific Region, May 2002).

4- D. G. Hanson: **Service Banking: A commentary on bank services in the United Kingdom**, London: the Institute of Bankers,1979.

5- FIAS: **Investment Perception and Diagnosis of Environment for Foreign Investment**, 1997.

6- Francis, J. **Investment: Analysis and Management** (4^{th} Ed) New York: Mc Grew-Hill, 1986.

7- G. F. Crow her, **An outline of Money,** Thomas Nelson and Sons, London 1948. ch. 9.

8- Grant W. Newton, **Bankruptcy and Insolvency Accounting: Practice and Procedure,** Second Edition, John Wily & Sons, Inc. New York, 1981.

9- Hamid Mehran, **Introduction-Corporate Governance in Banks,** Federal Reserve Bank of New York, economic Policy Review, April, 2003.

10- Hught Patrick, **Financial Development and Economic Growth in Underdeveloped Countries**, Economic Development and Cultural change, 1990.

11- Jodi Canals, **Universal Banking-International Comparison and Theoretical Perspective**, Clarendon Press, Oxford, 1997.

12- Kaufman, G. **Money, the Financial System, and the Economy** (3^{rd} ed). Texas: Houghton Mifflin, 1981.

13- Kilmann R. H**. Toward A Complete programs For Transformation** Advanced Management program . Boston, 1997.

14- K. S. **Cameron Strategies for Successful Organizational Downsizing,** Human Resource Management. 1994.

15- Kruger, Anne O. East **Asian Experience and Endogenous Growth Theory in ITO**, Takatoshi and Kruger, Anne O.(eds.) Growth in light of East Asian Experience, New York, 1995.

16- Mish kin, Frederic S. **The Economic of Money, Banking and Financial Markets**. 3^{rd} New York: Harper Collins Publishers, 1992.

17- Nadler, P. **Commercial Banking in the Economy** 3^{rd} ed New York; Random House, 1979.

18- Nadia Soliman**, Privatization of public Sector Firms: Implications Regarding Changes if Ownership and Transfer of Control**. CEFRS, Faculty of Economics and Political Science, Cairo University, January, 1995.

19- Nikos Bozionelos, **Organization Downsizing And Career Development** :Case Study, Career Development International , 2000 .

20- Thomas L. Wheelmen, J. David Hunger, **Strategic Management and Business Policy** (6^{th} ed) New York: Addison-Wesley, 1998.

21-Pittway, R & Tiffs, J. **Do Banks Overbid When Acquiring Failed Banks**. Financial Management. Summer, 1985.

22- Poindexter, J. and Jones, C. **Money, Financial markets and the Economy.** Minn. West Pub., 1980.

23- Redding S.S. **Exercise In The Diagnosis And Care Of Organizational Problems,** Advanced Management Program, Boston. 1994.

24- Roe Alan R., **The Egyptian Banking System: Liberalization, Competition, and Privatization,** Cairo, ECES, 1998.

25- Sir Edward Reid, **the Role of the Merchant Banks today Presidential Address to the Institute of Bankers**, London, 1963.

26- Smites, W. J.B. **Foreign Direct Investment and Export value**, A Cross- Section Study For Thirty less developed Countries economies, 1988, 136 NR. 1.

27- V.V. Ram ant Ham, **From Evaluation to Privatization,** London Business School, 1987

28- Weston J., F., & Thomas E., C., **Managerial Finance,** Fourth Edition the

Dryden press, New York, 1998.

B- Periodicals

1- Aldaigan, A. H. & Butte, F. A. "Systra-SQ: a New Measure of bank service quality" **International Journal of service industry management**, vol. 13, No. 4, 2002.

2- **American Chamber of Commerce in Egypt**, Banking Sector Development in Egypt, July 2005.

3- Armand V., Feigenbaum "Total Quality Control" **Harvard Business Review**, (November - December, 1956).

4- Beaver; H.W., "Financial Ratios as Predictors of failure", **Journal of Accounting** Research, vol. 5 (supplement), 1966

5- Beverley MC Nelly "Executive Stress-An outcome of Strategic change Processes" **International Journal of organizational Behavior**, 2000.

6- Charls Vujlsteke, "Techniques of Privatization of state owned-enterprises, Methods and implementation" vol. 1, (**World Bank Technical** Paper No. 88, 1991).

7- Dunning, John H.-"The Role of Foreign Direct Investment in Globalizing Economy" BNL (Banc National de Lawora), **Quarterly Review**, 1995, No.193

8- Elliot Berg, "Privatization, Experience and Prospects", **Portfolio of international economic Perspectives,** Vol. 14, No. 4, 1990)

9- Gronroos, C. "A service quality model and its marketing implications", **European Journal of marketing**, vol. 18, No. 4.2000.

10- George Yarrow, "Privatization in theory and practice", **Portfolios, international economic prospective**, Vol. 14, No. 4, 1990

11- Hennie, G. and B., Sonja "Analyzing and Managing Banking Risk", 2[ed]. **The World Bank,** 2003.

12- K. Horsfield; "**Why a Central Bank?...**"**in Finance and Development**, Vol. 11 No. 3. Sept. 1965.

13- M. Roomer, Increasing Returns and Long run Growth, **The Journal of Political Economy,** Vol. 94, No. 5, 1985.

14- Mayer, C. & Mead Owcroft, Selling Public Assets, techniques and financial implication, **Fiscal studies**, Vol. 6., No. 4, 1985.

15- Nigh, Douglas- "The Effect of Political events in United States Direct Foreign Investment": A Pooled Time-series Cross-sectional **Analysis Journal of international Business Studies** (JIBS) XVI No. 1, 1985.

16- Nicolas Vend Walla," Privatization in developing countries": Are view of the issue, **World development,** Vol. 17, No. 5, 1989.

17- Peter Heller & Christi on, "the Fiscal impact of Privatization with same examples from Arab Countries", **world development** vol. 17, No. 5. 1989

18- Ronald, C. & Donald R., "Corporate Control, Bank Taking, and the Health of Banking Industry", **Journal of Banking and Finance**, Vol. 24, 2000.

19- Schneider Friedrich & Fray, Bruno- "Economic and political Determinants of Foreign Direct Investment", **World Devlopment,** 1985, Vol.13 No.2.

20- Zoned Kun, **World Bank Merger Bids, Managerial Control and Value Maximization ABER**, Vol. 20, No. 3, Fall 1989.

C- Journal

1- Gordon M., "Towards a Theory of Financial Distress" **Journal of Finance**, 1971.

2- Henke, D. "Cash Flow Can Make or Break an Acquisition by A Holding Company". **Banking Journal**, July 1983

3- T. Keno. Special Issue Refocusing, "Restructuring and Revitalizing Organizations", **International Journal of Strategic Management**, 1994

D- Work Papers

1- Dr. Ahmed Galal, "Utility Regulation Versus BOT Schemes: An Assessment of Electricity Sector Reforms in Arab Countries", ECES, Working Paper No. 63, November 2001.

2- E. Karlik ;"The Origin of Modern Banking", in Commercial Banks in Relation to Medium and Long-term Credit , Lectures, delivered at the 16TH International Banking Summer School, Vienna, 1963.

3- Elliot Berg, Mary Shirley, "divestiture in developing countries", World Bank discussion Papers, No. II, 1987.

4- Baldwin, Robert -"The Effects of Trade and Foreign Direct Investment on Employment and Relative Wages", (OECD) Economic Studies, 1994

5- El-Refaie, Faika, "The Importance of the Financial System for Development: Implications for Egypt, Cairo, ECES, 1997.

6- Michael Porter, Jeffrey Sachs and Andrew Warner, "Executive Summary: Current Competitiveness and Growth Competitiveness: Analyzing Key Underpinnings of Sustained Economic Growth", the World Economic From, the Global Competitiveness Report 2003-2004.

7- Organization for Economic Co-operation and Development: (OECD), "Principles of Corporate Governance", Jan, 2004.

8- Roserdo Castillo, "Finance of Privatization", Hankie; Steve Privatization and development, San Francisco, international center for economic growth, 21987, series of article on various aspects of privatization

9- Samuel Paul, "Emerging Issues of privatization and public sector", World Bank, working paper No. 80, sep. 1988

10- Seven Hegstad, "Management contract, Main Features and design Issues", World Bank Technical Paper No. 65, 1987).

E- Internet (Web Sites)

1- htty://www.apgml.org/Index_files/ann_meet_doc_2002_public.pdf -.

2- http://usinfo.state.gov/journals/ites/0501/ijef/Frtoc.htm

3- http://en.wikipedia.org.

4- http://www.mayin.org/ajayshah & -www.Economy of America.org.

5- http://www.investment.gov.eg
6- http://www.investment.gov.eg -16 November 2008.
7- www.Economy of America.org - 24 September 2008://ajayshahblog. Bloodspot. com
8- مواقع شبكة الاقتصاديات المتكاملة -The New York Times-Breaking News &
- www.BBC.Arabic.com &
- www.CNN.Arabic.com &
- www.RT.Arabic.com &
- http://www.nytimes.com & -http://news.bbc.co.UK/
-9موقع الصين اليوم على شبكة المعلومات الدولية www.chinatoday.com.cn -
10- موقع البنك الدولي على شبكة الإنترنت www.worldbank.org. -
11- الأزمة المالية الأمريكية والبنوك - مواقع مختلفة على شبكة الإنترنت
- The New York Times-Breaking News &
-http://www.nytimes.com &
- www.cnn.com & - www.arabianbusiness.com
- www.BBC.Arabic.com &
- www.worldbank.org/ public sector/anticorruption/Cormac.htm
- The World Bank Group (2002), Corruption Perception,
- www.Transparency.org, index 2002 .
- http://www.saudistocks.com/forums/saudi5/stocks294510
12- موقع الفاتف على شبكة الإنترنت http://www.fatf-gafi.org
13- موقـــع الإدارة العامــــة للمخـــــدرات عــــلى شــــبكة الإنترنـــــت www.angaegypt.gov.eg -
14- موقـــع الإدارة العامــــة لمكافحـــــة جـــــرائم الأمــــوال العامــــة www.amwal.gov.eg -
15- موقـــع البنـــك الـــدولي عـــلى شـــبكة الإنترنـــت، دور الدولـــة بعـــد أحـــداث 1997. www.worldbank.org -
16- الصحيفة الاقتصادية الإلكترونية، أعداد متفرقة. - www.aleqtisadiah.com
- http://www.moheet.com
- http://www.alqabas.com.kw &
- www.annabaa.org
- http://ajayshahblog.blogspot.com 24 April 2009.
17 - مواقـــع مختلفـــة عـــن تـــداعيات الأزمـــة الماليـــة الأمريكيـــة وتطوراتهـــا وكيفيـــة مواجهتهـــا عـــلى شـــبكة الإنترنـــت.
- http://en.wikipedia.org.
18- منتديات المجموعة المصرية للخدمات المالية.
- http:// www.esgmarkets.com/forum/archive/index.php
19-___________: حل مشاكل القطاع المصرفي المصري مع الضرائب.
- http:// www.esgmarkets.com/forum/showthread.php?t=9598
20- مشاكل تطبيق التجارة الإلكترونية داخل **مصر**
- http:// www.arabwebtalk.com/showthread.php?t=100070
21- وزارة الاقتصاد **المصرية** بالتعاون مع **البنك** المركزي
- http://www.aawsat.com/details.asp?section=6&article=23415&issueno=8096
22- مشاكل البنوك الإسلامية فقه وأحكام
- http:// www.islamonline.net/servlet/Satellite?c=ArticleA_C & cid=1176631645818 & page -name=Zone-Arabic...
23- البنوك العاملة في مصر تقوم بالتصرف في الأصول الموجودة لديها
- http:// www.alaswaq.net/save print.php?save=18 cont id=19282

24- دليل المواقع العربية
- مواقع في بنوك "الأردن" - http:// www. 264278 &
-dalil.sakhr.com/directory.aspx?category=
- http:// www. dalil.sakhr.com/directory.aspx?category=67054)Site=244303 (
- http:// www. dalil.sakhr.com/redirect.asp?site=244303.
- http: //images.jordan.gov.jo/wps/wcm/connect/gov/$$!!941/$$!!946/$$!!1025/$$!!55
- بنـــــك العـــــالم المحـــــلي القنـــــوات والخـــــدمات الإلكترونيـــــة البنكيـــــة. www.jordan.hsbc.com
-
- بنك الأردن القنوات والخدمات الإلكترونية البنكية. www.bankofjordan.com
-
- البنـــــك الأهـــــلي الأردني القنـــــوات والخـــــدمات الإلكترونيـــــة البنكيـــــة. www.ahli.com
-
-http://www.ahli.com/arabic/about_us_ar.shtm
- سيتي بنك في الدول العربية
- موقع البنك على شبكة الإنترنت
-http:// www. dalil.sakhr.com/redirect.asp?site=266262.
-http:// www. dalil.sakhr.com/redirect.asp?site=200297.
-http:// www. dalil.sakhr.com/redirect.asp?site=265136/199714.
-http:// www. dalil.sakhr.com/redirect.asp?site=215415.
- http:// www. dalil.sakhr.com/redirect.asp?site=293560.
-http:// www. dalil.sakhr.com/redirect.asp?site=294781/338698.
-http:// www. dalil.sakhr.com/redirect.asp?site=403339.
-http:// www. dalil.sakhr.com/redirect.asp?site=204361.
- http:// www. dalil.sakhr.com/redirect.asp?site=210225.
- http:// www. dalil.sakhr.com/redirect.asp?site=210718.
- البنـــــك العقـــــاري المـــــصري العـــــربي القنـــــوات والخـــــدمات الإلكترونيـــــة البنكيـــــة www.arakari.com.jo
-
- بنك القاهرة عمان الأردن، القنوات والخدمات الإلكترونية البنكية. www.ca-bank.com -
- مؤسسة النقد السعودي
1547.htm…www.elaph.com/ElaphWeb/Economic http:// -
- الهيكل التنظيمي **لمؤسسة** النقد **العربي** السعودي **2009.**
- http: //www.sama.gov.sa/.../OrganizationStructure.aspx
- موقع البنك على شبكة الإنترنت اليوم
- http://www.sama.gov.sa/AboutSAMA/Pages/OrganizationStructure.aspx
- http://www.samehar.wordpress.com/2006/05/11/b7
-http://www.bankalbilad.com.sa/ar/news_0059.asp
- التقرير الاقتصادي العربي الموحد - التطورات النقدية والمصرفية والتطورات في أسواق المال بالدول العربية، الأردن، لعام 2006.
-http:// www.pma.ps/atemplate.aspx?id=985
- طلاب الجامعات الجزائرية
- http://www.lmdbatna.hooxs.com\forum.htm &
-http://lmd-batna.hooxs.com\category-c5
- مفاهيم حول البنوك بتاريخ 4 آيار(مايو)2009
-http:// www.fardouch.ahlamontada.net/montada-f87/topic-t1844.htm
- الهيكل **التنظيمي** .... Organization Structurلبنوك مختلفة.

قائمة المحتويات

د. كمال يوسف الدوينى

- مدرس العلوم الإدارية بمعاهد القاهرة العالي

المؤهلات الدراسية :

- دكتوراه الفلسفة في العلوم السياسية كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة.
- دكتوراه الفلسفة في "الإدارة العامة- بنوك"، معهد البحوث والدراسات العربية - القاهرة
- دبلوم الدراسات العليا في الاقتصاد "معهد البحوث والدراسات الأفريقية - جامعة القاهرة".
- دبلوم الدراسات العليا في إدارة الأعمال الدولية "مؤسسة إنوفاتيفيتى الأمريكية – U.S.".
- بكالوريوس تجارة "رياضيات وتامين" "كلية التجارة - جامعة القاهرة".

الجمعيات والمنظمات والأبحاث المشترك فيها:

جمعية إدارة الأعمال العربية "القاهرة".

الجمعية الأفريقية للعلوم السياسية "زيمبابوي".

الجمعية المصرية للدراسات التاريخية "القاهرة".

الجمعية العربية للبحوث والدراسات الاقتصادية "القاهرة".

الخبرات السابقة:

- الاشتراك في بعض بحوث وإصدارات الهيئة العامة للاستعلامات "وزارة الأعلام"، ومراكزَ البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، 2005/الآن.
- مدرس وعضو مجلس الإدارة بمعهد القاهرة العالي للسياحة والفنادق بالمقطم.
- محاسب ببنك الإسكندرية بفروعه وأقسامه المختلفة.
- محاسب ببنك مصر أمريكا الدولي (المقاصة، الشئون الإدارية، العلاقات العامة).
- محاسب فمدير مالي لبعض شركات السياحة- فمدير للسياحة (دراسة وإعداد وتنفيذ البرامج السياحية).

بعض الكتب والأبحاث في:

- الإدارة المالية "النظرية والتطبيق"
- مقدمة في مبادئ الإدارة "النظرية والتطبيق"
- إدارة الإنتاج والعمليات "النظرية والتطبيق"
- مقدمة في إدارة التجارة الخارجية.

البريد الإلكتروني:

elduweiny@live.com & elduweiny@aol.com

يغوص في أعماق دلالة ومعنوية الهيكل التنظيمي كبيئة عمل داخلية قد تمت لبعض البنوك العربية والتجارية المصرية. وكذا ما حققه هذا المدخل من تأثير على نوعية الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء، وما تقدمة من علاج لمشكلات القطاع المصرفي كله.

وقد ركزنا على كيفية تشعب وتعقد هذه المشكلات التي تعاني منها البنوك العربية بصفة عامة والمصرية خاصة، وضرورة الحاجة إلى تدخلات اصلاحية لتعثرها في مسايرة التطور العالمي وثورة المعلومات والاتصالات في الوقت الحالي، وعدم وجود استثمار حقيقي لمواردها المالية التي تعتبر ٩٥٪ منها أموال للمودعين من خلال إلقاء الضوء على بعض الظواهر التي يمكن تفاديها؛ كهروب مدخرات تلك البنوك لدول العالم المختلفة، وتعمد بعض رؤوسائها تجنب المخاطر الاستثمارية والقيام بوضع ودائع بفوائد في مختلف البنوك المجاورة لهم محليًا أو إقليميًا أو دوليًا، مما يعني انخفاض وتدني المستوى العام لحجم وطبيعة الخدمات المصرفية المقدمة للجمهور، وكذا تدني رأس مال المصارف العربية بالمقارنة بالمصارف العالمية؛ لأن أي عملية في الجهاز المصرفي تؤثر وتتأثر بالنظام الاقتصادي للدولة بوجة عام.

فعملية إعادة الهيكلة أو وجود قرارات مصرفية لبعض البنوك تستلزم الحذر والتأني والتدرج، لوجود كثير من المحاذير، والمعايير، والضوابط التي ينبغي الأخذ بها قبل الشروع في أي عمليات إصلاحية سواء على المستوي الاقتصادي أو المستوى المصرفي؛ للوصول لكيان عربي مصرفي كبير، يضاهي الشركات متعددة الجنسيات العالمية.

ومن ناحية أخرى فقد تم ترجمة ما تم على أرض الواقع كإعادة هيكلة بعض تلك البنوك كحالات تطبيقية تمت بالفعل قمنا بالتحري عما جرى خلف الستار بها لبيان لأي مدى تساهم عمليات إعادة الهيكلة في نقل ملكية البنوك الحكومية للقطاع الخاص سواء الأجنبي أو المحلي؛ وما هو حجم الاستفادة التي عادت على المستثمر العربي، أو النظام الاقتصادي للدولة جراء هذه الهيكلة.

ولذا تم اقترح بعض التوصيات ونموذجًا لهيكل تنظيمي مقترح يزيد من استثمار أموال المودعين ويعود علي النظام الاقتصادي للدولة وجهازها المصرفي بعوائد لا حصر لها مع تقليل حجم البطالة الموجودة في بعض الدول العربية، موضحًا دور عناصر البيئة الداخلية للعمل في تفعيل مستويات أداء العاملين بالقطاع المصرفي، وتحقيق الفاعلية المرجوة من الإصلاح بوجه عام.



60 شارع القصر العيني 11451 - القاهرة
ت: 27954529 - 27921943 فاكس: 27947566
www.alarabipublishing.com.eg

ISBN 978-977-319-325-6





تصميم الغلاف : خالد شريف